

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل
بغنوان:

التنمية المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بثنائية بوراوي لعريضي الصادق - الطارف-

تحت إشراف: زويقي سارة

إعداد الطلبة:

- طاييف شيماء
- طاييف خولة

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ تعليم عالي	أ- بوزيان راضية
مشرفا مقرر	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر- أ -	د/ زويقي سارة
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر- ب -	د/ ربيعي فايزة

السنة الجامعية : 2021 / 2022 م

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم فالشكر لله وحده على فضل وإحسانه، الذي انعم علينا بنعمة

العلم والإيمان وحثنا على مثابة الجهد في الحصول عليها بلا حدود لزمان أو مكان

كما نتوجه بجزيل شكر إلى الأستاذ المشرفة المحترمة **"زويتي سارة"** لآرائها السديدة وتوجيهاتها المفيدة

ونصائحها القيمة في إثراء هذا العمل.

وبالغ شكرنا وعرفاننا إلى جميع أساتذة الكرام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية علم الاجتماع علم الاجتماع

تنظيم وعمل جامعته الطارف إلى من ساهم في تعبئة الاستبيان وتوزيعه وتقديم المعلومات اللازمة.

وشكرا لكل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد كانوا لنا بمثابة السند الدعم والتشجيع.

إلى من رفعت يدي إليه فلم يخيب رجائي وإلى الذي سألته فأجاب دعائي لك كل الحمد والشكر والثناء.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي طالما تمنيت إهداءها في أبهى حلة وأحلى طبق إلى من أثقلت الجفون سهرا

وحملت الفؤاد هماً إلى من حملتني وأنا كبيرة إلى **"أمي الغالية نسيمة"**.

إلى الذي عزتي وكرامتي من كرامته إلى الذي فرط بالغالي والنفيس لإيصال إلى ما أنا عليه

"ابي الغالي عمارة".

إلى من يطيب معهم تعبي، ويسري في عروقهم دم إلى حبيبات قلبي ووردات حياتي **"الهام، رندة"** واخي

المحبيب وسندي **"محمد إسلام"**.

إلى سندي في الحياة وعزتي وفخري.

إلى من سأكمل معه دربي ورفقتي في الحياة **"بدر الدين"**

إلى عصافير الجنة وبراعم العائلة **ميّار ونورهان** وحبيباتي.

إلى رفيقة دربي و صديقتي وأختي التي لم تلدها أمي إلى حبيبتي **شيماء**.

إلى زميلتي ورفيقتي في الميدان

إلى من أنجزنا معا رسالة تخرجنا وكوننا سنداً لبعض **"خولة"**.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي اسمي معاني التقدير والاحترام.

شيماء

الإهداء

الحمد لله على ما مضى والحمد لله على ما نحن عليه

والحمد لله على ما سيكون إن شاء الله .

أما بعد ...

أهدي ثمرة عملي هذا وجهدي إلى أبي الغالي "عمارة" وإلى قرة عيني أُمي الحبيبة "ريج" أطال الله في عمرها

ورزقها دوام الصحة وموفور العافية .

إلى الأميرات أخواتي الغاليات : " حنان ونجاة " .

إلى سندي بعد أبي " وهاب، حمزة، عماد "

إلى عصافير الجنة وبراعم العائلة

إلى الأستاذة القديرة " زويتي سارة " المشرفة على هذا العمل التي أتمنى من الله أن يزودها المقام الأعلى.

إلى كل من علمني حرف من التعليم الابتدائي المتوسط ، فالثانوي إلى يومنا هذا.

إلى كل طلبة علم الاجتماع دفعة 2022م.

إلى كل من في الذاكرة وغفل عنهم القلم.

خولة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر والتقدير
-	الإهداء
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	قائمة الأشكال
أ - ث	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
05	1. الإشكالية
07	2. فرضيات الدراسة
07	3. أهداف الدراسة
08	4. أهمية الدراسة
08	5. أسباب اختيار الموضوع
09	6. تحديد المفاهيم
11	7. الدراسات المشابهة
الفصل الثاني: التنمية المهنية	
26	تمهيد
27	1. تعريف التنمية المهنية
27	2. بعض المفاهيم المتشابهة للتنمية المهنية
30	3. خصائص التنمية المهنية
31	4. مبادئ التنمية المهنية
33	5. أهداف التنمية المهنية
35	6. أهمية التنمية المهنية

36	7. المعايير العالمية للتنمية المهنية
38	8. أنواع برامج التنمية المهنية
41	9. مزايا التنمية المهنية
42	10. أساليب التنمية المهنية وطرقها
48	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
50	تمهيد
51	1. تطور مفهوم الأداء الوظيفي
52	2. مكونات الأداء الوظيفي
55	3. أنماط الأداء الوظيفي
59	4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
62	5. أهمية الأداء الوظيفي
64	6. تقييم الأداء الوظيفي وخطواته
67	7. دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي
68	8. إجراءات وأساليب تحسين الأداء الوظيفي
73	9. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
79	خلاصة
الفصل الرابع: الإطار المنهجي	
81	تمهيد
82	1. الدراسة الاستطلاعية
84	2. منهج الدراسة
85	3. مجتمع البحث والعينة
91	4. أدوات جمع البيانات
94	5. صدق الاستمارة
95	6. أساليب الإحصائية

96	خلاصة
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية	
98	1. تحليل وتبويب النتائج
110	2. نتائج الدراسة
115	3. تفسير وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
116	خلاصة الفصل
118	الخاتمة
120	قائمة المصادر والمراجع والملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	87
02	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	88
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهلة العلمي.	89
04	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	90
05	محاور وأبعاد الاستمارة	94
06	يوضح وجود الدورات التكوينية في المؤسسة	98
07	يوضح الخضوع لعملية التدريب من قبل	98
08	يوضح فترات التبرص وكفايتها لتنمية القدرات المهنية والتعليمية:	99
09	يوضح مساهمه سنوات الخبرة في تجويد العمل.	100
10	يوضح المستفيدين من عملية التنمية والتكوين من قبل لتحسين الأداء الوظيفي.	100
11	يوضح مساهمة تبادل الخبرات المهنية بين المعلمين في تحسين أداءهم.	101
12	يوضح مدى رضا المبحوثين عن نتائج تقييمهم أثناء الدورات التكوينية.	102
13	يوضح اتباع طرق حديثه في عمله التدريس.	103
14	يوضح تنمية مهارات والمعارف الأدائية للمبحوثين من خلال الملتقيات.	103
15	يوضح مدى زيادة معارف وتطلعات المبحوث من خلال التدريب الخاص بالمؤسسة.	104
16	يوضح إدخال التقنيات الحديثة في عملية التعليم وزيادتها في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.	105
17	يوضح طبيعة علاقات العمل الجيدة في المؤسسة وأهميتها في تحسين أداء الوظيفي	106
18	يوضح عدد الدورات المشاركة فيها خلال المسار المهني كافية لتطوير الأداء الوظيفي.	107

107	يوضح تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة على الأداء الوظيفي المعلمين.	19
108	يوضح عدد من المقترحات التنموية لتطوير الأداء الوظيفي.	20
109	يوضح مدى الالتزام بمعايير الجودة المطلوبة.	21

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	بوضح المفاهيم المشابهة للتنمية المهنية	29
02	أنواع البرامج تبعا للمدة الزمنية	39
03	أنواع البرامج تبعا للموقع	39
04	أنواع البرامج تبعا للهدف	40
05	يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	61
06	يوضح خطوات تقييم الأداء الوظيفي	66
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	87
08	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	88
09	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهلة العلمي.	89
10	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	90

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف عن العلاقة بين التنمية المهنية والأداء الوظيفي لدى المعلمين بثنائية بوراوي لعريضي الصادق بالطارف، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالاعتماد على الأسلوب التحليلي، الذي اعتمد على جميع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم استخدام الاستمارة لاختيار عينة الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة قصدية قدرها 45 مفردة من أساتذة ثانوية بوراوي لعريضي الصادق بالطارف، واعتمدنا على الأساليب الإحصائية التقليدية، في تفريغ وتحليل البيانات التالية:

النسب المئوية: لعرض خصائص أفراد العينة ونسب الاستجابات على مختلف البنود.

الجدول البسيطة والدوائر النسبية:

من خلال ما تم عرضه من بيانات ونتائج جزئية حول موضوع التنمية المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى المعلمين بثنائية بوراوي لعريضي الصادق بالطارف، فإننا تمكنا من حصر مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

- 1- التنمية المهنية تساهم مساهمة فعالة وحاسمة في تطوير و تجويد الأداء الوظيفي.
- 2- قامت المؤسسة بتغييرات تنظيمية متنوعة وناجحة خاصة في المجال التكنولوجي، وإدخال الآليات والوسائل التكنولوجية الحديثة.
- 3- فعالية عملية التدريب وتغطيتها بنواقص واحتياجات المعلمين، من خلال الدورات التكوينية والملتقيات والاجتماعات ودورات التفتيش.
- 4- قبول الفرضية العامة القائمة بوجد علاقة إرتباطية، بين التنمية المهنية والأداء الوظيفي بشكل إيجابي لدى المعلمين بثنائية بوراوي لعريضي الصادق بالطارف.
- 5- توجد علاقة إرتباطية بين التدريب المهني والأداء الوظيفي، لدى المعلمين بثنائية بوراوي لعريضي الصادق بالطارف.
- 6- توجد علاقة إرتباطية بين تكنولوجيا الاتصال والإعلام والأداء الوظيفي، لدى المعلمين بثنائية بوراوي لعريضي الصادق بالطارف.

Summary

This study aimed to identify the nature of the relationship between professional development and job performance among teachers at Borawi Laraydhi Al-Sadiq High School in Al-Tarf. It was distributed to an intentional sample of 45 individuals from Borawi High School teachers of Aridi Al-Sadiq in Al-Tarf, and it relied on traditional statistical methods, unpacking and analyzing the following data:

Percentages: to display the characteristics of the sample members and the rates of responses to the various items.

Simple Tables and Relative Circles:

Through the data and partial results that were presented on the subject of professional development and its impact on the job performance of teachers at Borawi Laraydhi El-Sadiq High School in El-Tarf, we were able to narrow down a set of results represented in:

- 1- Professional development contributes effectively and decisively to the development and improvement of job performance.
- 2- The institution has made various and successful organizational changes, especially in the technological field, and the introduction of modern technological mechanisms and means.
- 3- The effectiveness of the training process and its coverage of teachers' shortcomings and needs, through formative courses, forums, meetings and inspection sessions.
- 4- Acceptance of the general hypothesis that there is a correlation between professional development and job performance in a positive way among teachers in Borawi's second by Eridi El-Sadiq in El-Tarf.
- 5- There is a correlative relationship between vocational training and job performance among teachers at Bouraoui Laraidhi El-Sadiq High School in El-Tarf.
- 6- There is a correlative relationship between communication technology, media and job performance among teachers at Bourawi Laredhi El-Sadiq High School in Al-Tarf.

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم اليوم تطورا معرفيا وتكنولوجيا متسارعا، ومواكبة لهذا التطور، لابد من إعداد الفرد إعدادا جيدا، ولأن العملية التربوية تشكل عنصرا أساسيا في أحداث هذا التطور ونظرا لما يمثله للعالم من أهميته باعتباره ركنا أساسيا من أركان النظام التربوي، بشكل عام وسهلا لتعليم التلاميذ بشكل خاص لابد من توفير فرص التنمية المهنية للمعلمين وخاصة ما يتعلق منها بمهامهم ومهاراتهم واتجاهاتهم مما يؤدي إلى الارتقاء بالمستوى التعليمي لهم وتهيئتهم للاطلاع بالمهامات المناطة بهم، ولتحقيق هذا الهدف الكبير، فإن التعليم يسعى شأنه شأن غيره من المهن إلى تجديد أساليبها وتطوير طرقها وهذه النزعة نحو التجديد والابتكار في الممارسات التربوية تستند إلى تطلع التربويين الدائم نحو الأمتل والبحث الدؤوب عن البديل الأفضل الذي يضمن لها تحقيق هذه الغاية النبيلة، ويجعلها تسير ركب التقدم الحضاري في جميع ميادين الحياة المختلفة حتى لا تصبح بمعزل عن حاجات المجتمع الذي أنشأت فيه.

بحيث يعتبر الأداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور والتنظيم التعليمي، والمحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسؤولين والمدراء و الموجهين كونه شكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة تربوية على كفاءة أداء معلميه، والذي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية وبذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحقق من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن أداء، وأن الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها والسبيل الأساسي من ذلك هو تخطيط الأداء الوظيفي فالأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة تربوية باعتبارها والنتائج النهائي المحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء، حيث يكون أداء الموظفين أداء متميز وبذلك ضمان سيرورة مخطط التنمية المهنية لتحسين العملية.

التدريسية في أداء وظيفي بجودة عالية، فالأداء الوظيفي هو قيام المعلم بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها كما من المعروف أن الأداء الوظيفي بأنه تفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطا بالنتائج معا وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المؤسسة وخاصة للمعلمين وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التنمية المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين بثنائية بوراوي لعريضي الصادق بالطارف، وتحليل العلاقة بين مؤشرات الدراسة ومن أجل الإلمام بموضوع التنمية المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي.

الجانب النظري: تناولنا في هذا الجانب ثلاث فصول مرتبطين بالمتغيرات الموجودة في الموضوع مراعين فيهم الدقة والوضوح والاعتماد على ما تيسر لنا من مراجع متنوعة حيث تطرقنا إلى:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للبحث حيث تطرقنا إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ثم الفرضيات، أهداف وأهمية وأسباب اختيار الموضوع والمصطلحات الإجرائية وأنهينا الفصل بالدراسة المتشابهة والتعقيب عليها.

أما الفصل الثاني: والذي جاء فيه بعنوان التنمية المهنية تناولنا فيه، التعريف والمفاهيم المشابهة للتنمية المهنية وأهم المفاهيم المتصلة به ثم خصائص ومبادئ، أساليب ثم أهداف وأهمية و مزايا، ثم المعايير العالمية للتنمية المهنية، وأخيرا أنواع برامج التنمية المهنية.

كما جاء في **الفصل الثالث** تحت عنوان: الأداء الوظيفي والذي احتوى تطور مفهوم الأداء الوظيفي وتعريفه ومكونات، أنماط بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي والأهمية، كما قمنا بتقييم الأداء الوظيفي وخطواته وإجراءات و أساليب تحسين الأداء الوظيفي ودور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي، وفي الأخير نظريات عن الأداء الوظيفي.

وكل فصل كان يبدأ بتمهيد وينتهي بخلاصة، تتضمن أهم النقاط والملاحظات.

2- الجانب التطبيقي: يتضمن الجانب الميداني فصلين هما:

الفصل الرابع: حاولنا من خلاله التطرق إلى الخطوات المنهجية، بدأ بالدراسة الاستطلاعية ثم التعريف بمؤسسة الدراسة، ثم الدراسة النهائية من المنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وأخيرا تحديد الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس: وفي الأخير قد خصص هذا الفصل لعرض ومناقشة المعطيات الميدانية وتحليلها على ضوء الفرضيات، واستخلاص النتائج العامة المتوصل إليها.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات المشابهة

1/ الإشكالية

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث تعاد التنمية المهنية أحد العمليات الجزئية، التي تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظف داخل المؤسسة، حيث تعود بصفة مباشرة إلى زيادة إنتاجية تلك المؤسسة، كما تحتل التنمية المهنية مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير داخل المنظمات والمؤسسات، باعتبارها أحد السبل المهمة لتحسين أداء الموظفين وتسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث تعتبر التنمية المهنية في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما لها من ارتباط مباشر بتحسين أداء الموظفين، لذا تزايد الاهتمام بالتنمية المهنية وأصبحت حاجة ملحة للموظفين للقيام بها، من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم ومن ثم فالهدف من التنمية المهنية هو زيادة إنتاجية المؤسسات، ومن جهة أخرى تزويد الموظفين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

فالتنمية المهنية أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الموظف داخل المؤسسة والمجتمع وخيارا لرفع تحدي، ومسايرة التقدم والتكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية، وذلك لرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم من أجل السير الأحسن للمؤسسة عموما والمؤسسة التعليمية خصوصا، والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات.

كون أن التنمية المهنية سمة المؤسسة الناجحة، في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين، ولا يمكن جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتحسين أداء موظفي، وذلك لان التنمية المهنية احد المقومات الأساسية التي تؤدي لرفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة

المؤسسة على تحقيق أهدافها باقل التكاليف والجهد معا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتنمية المهنية من قبل مختلف المؤسسات نظرا لأهميتها وفائدتها في رفع كفاءة أداء وإنتاجية الموظفين، وهذا ما يصب في صلاح المؤسسة، وازدياد استثمار المؤسسات في التنمية وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصاته التنمية في ميزانيه المؤسسة.

تعتبر عملية التنمية المهنية أثناء الخدمة، بصفقتها أحد أنواع التكوين ذات تأثير فعال على مردودية الموظف، وهي ضرورية للمحافظة على عمل بكفاءة عالية، وتساعد على غرس الثقة في نفوس الموظفين وتحسين نوعيه العمل وجودته كما تساعد الإدارة في عملية الإشراف على موظفيها وفقا لظروفهم وقدراتهم بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى استقرارهم في أعمالهم، وتوطيد العلاقة بين الموظفين أنفسهم وبين رؤسائهم وانتمائهم إلى مؤسساتهم. وفي ظل التغيرات الكثيرة الذي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، والتي تتطلب منها المتابعة المستمرة للمستوى الفعلي لموظفيها تسعى المؤسسات إلى الرقي بموظفيها، فكفاءة التنمية المهنية من كفاءه الأداء الوظيفي، حيث يلعب دورا مهما بكونه مفهوما واسعا ومتطورا يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة وتحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغيير وتطور مواقف و ظروف المؤسسات بسبب تغيير ظروف وعوامل بيئتها.

كما يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، فلمستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل وامتزاز دافعية الفرد وقدراته وإدراكه بدوره بالإضافة إلى متطلبات الوظيفة وبيئة التنظيم وتحديد العلاقة بينهم.

حيث تلعب المؤسسات لاسيما المؤسسات التعليمية الثانوية والجامعة الجزائرية تحديدا دورا رئيسيا في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني وتكوين المورد البشري، فهي تحتاج لمواكبة التقدم بتهيئة الجو الملائم للموظفين وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية، وذلك من خلال التنمية المهنية والأداء

الوظيفي الذي بدوره يؤثر على إنتاجية المؤسسات الجزائرية، وخاصة الثانوية منها وعليه من هذا المنطق يمكن طرح سؤال الإشكالية الآتية:

✓ هل تؤثر التنمية المهنية في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة المعنية؟

وتتدرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر التدريب المهني في أداء الموظف بالمؤسسة المعنية؟.
- هل هناك تنمية مهنية بالمؤسسة المعنية بالدراسة؟.
- هل يؤثر استخدام تكنولوجيا الاتصال في الأداء الوظيفي بالمؤسسة المعنية

2/ فرضيات الدراسة:

1-2 الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين التنمية المهنية والأداء الوظيفي.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباط بين الأداء الوظيفي والتنمية المهنية.
- توجد علاقة ارتباط بين تكنولوجيا وسائل الاتصال والتنمية المهنية.

3/ أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين التنمية المهنية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؛
- التعرف على مدى تأثير برامج التنمية المهنية وإسهامها في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة؛
- الكشف عن دور المؤسسة المعنية بالدراسة في تطبيق عملية التنمية المهنية أثناء الخدمة ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الأستاذ؛

- الاطلاع على وعي الأستاذ بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في التنمية والتكوين لمواكبة التطورات العصر والمهنة؛
- التنمية للقدرات الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه وتنميته وتجديد معارف الأستاذ وتعديل سلوكه واتجاهاته؛
- الكشف عن العلاقة الطردية بين الوسائل التكنولوجية الحديثة والأداء الوظيفي.

4/ أهمية الدراسة:

- يمكن تلخيص أهمية الموضوع في النقاط التالية:
- كون هذا الموضوع بالغ الأهمية ويحتل مكانة حساسة داخل المؤسسة، وبالنسبة للأساتذة، حيث أن أي خلل في تطبيق عملية التنمية المهنية ينعكس سلبا وبطريقة مباشرة على أداء الأساتذة؛
- أهمية دراسة الأداء الوظيفي لكونه الوسيلة الوحيدة لتحقيق التطور التنمية والرقى في العمل من خلال قدرات الأساتذة ومهاراتهم التواصلية وتبرز أهمية الأداء الوظيفي للأساتذة من خلال النتائج؛
- كون تقييم الأداء الوظيفي يساعد على معرفه مكانته المؤسسة من بين المؤسسات الأخرى والتنمية المهنية تساعد على بلوغ الأهداف المسطرة.

5/ أسباب اختيار الموضوع:

- كما هو معروف فإن انجذاب الباحث نحو موضوع دون آخر، يرتبط أساسا بأسباب شخصية وأخرى موضوعية لذى فقد تم اختيار هذه الدراسة مع الجملة من الأسباب متمثلة في ما يلي:

5-1 - الأسباب الذاتية:

- اهتمامنا الشخصي بموضوع التنمية المهنية أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتنا الشخصية بالاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة الثانوية؛

➤ طبيعة اختصاصنا والمتمثلة في علم الاجتماع تنظيم وعمل وخاصة أن عملية التنمية المهنية والأداء الوظيفي تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص؛

➤ دافع الانتماء إلى المؤسسة الثانوية من قبل والسعي للكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحسين أداء الأستاذ ونموه وفعاليته بالمؤسسة.

5-2- الأسباب الموضوعية:

➤ معرفة مدى نجاح سياسة التنمية المهنية من طرف المؤسسة لزيادة كفاءة الأستاذ ولتحسين أداءه؛

➤ تعد التنمية المهنية أثناء الخدمة واحدة من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا، حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح وبالتالي، بمعنى معرفة الدور الذي تساهم به التنمية في تحسين أداء الأساتذة ورفع روحهم المعنوية وبالتالي رضاهم عن العمل.

6/ تحديد المفاهيم:

6-1 التنمية المهنية: عملية مستمرة أثناء العمل بهدف توزيع الخبرات التي تمكن الأساتذة من تحسين كفاءتهم المهنية في التدريس والقيادة والعطاء كأعضاء مهنية واحدة، وان يتعرفوا على الأدوار المنوطة بهم.

كما أنها تلك العمليات والأنشطة المنظمة التي تقدم للموظفين بمختلف فئاتهم وتخصصاتهم بهدف الارتقاء بمستوى المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية لديهم، وتحقيق النمو المهني المستمر لهم، ورفع مستوى أدائهم المهني وتنمية مهاراتهم العلمية، وزيادة قدراتهم على الإبداع والتجديد في عملهم، وتتم هذه العملية والأنشطة بوسائل مختلفة من أهمها برامج التدريب المقدمة.¹

1- وفاء إبراهيم العموش: التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر مديري المدارس، دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات للحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2020، ص 17.

تعتبر عملية التنمية المهنية أثناء الخدمة بصفقتها أحد أنواع التكوين ذات تأثير فعال على مردودية الموظف وهي ضرورية للمحافظة على العمل بكفاءة عالية وتساعد على غرس الثقة في نفوس الموظفين وتحسين نوعية العمل وجودته كما تساعد الإدارة على عملية الإشراف على موظفيها.

والتعريف الإجرائي في هذه الدراسة: هي عملية التدريب والتعليم والتنمية للقدرات والمهارات والكفاءات للأستاذ أثناء الخدمة بغية التحسين من أدائه أو رفع مستوى الكفاءة لديه كما وكيفا، واستخدام الوسائل التكنولوجية في عملة، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية لتطوير المؤسسة المعنية بالدراسة، وتحقيق إنتاجية عالية، وبلوغ الأهداف المؤسسية والفردية.

6- 2 الأداء الوظيفي: من خلال النظر إلى الدراسات والبحوث في مجال الإدارة والتسيير نجد أن الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أسند إلى شخص أو مجموعه من الأشخاص القيام به.

حيث يقصد به الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد.¹

كما تعرفه " راوية حسن " بأنه يشير إلى درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحققه أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.²

أما "مجيد سوسن شاكر" تعرفه بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

والتعريف الإجرائي للأداء في هذه الدراسة: هو كل جهد فكري وعضلي يبذله المعلم في موقع عمله مقابل عائد محدد ولتحقيق أهداف مؤسسية معينة.³

1- حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 2016-2018.

2 - نفس المرجع: ص 2016.

3- نفس المرجع: ص 2018.

7/ الدراسات المشابهة:

يقصد بالدراسات السابقة البحوث والدراسات التي سبق أن أجراها باحثون آخرون في هذا الموضوع أو الموضوعات المشابهة وماهيته هذه الأهداف التي ساعد إلى تحقيقها وأهم النتائج التي توصلت إليها ليتمكننا فيما بعد من تميز دراسته الحالية عن هذه الدراسات السابقة.

7-1- الدراسات المشابهة للتنمية المهنية:

7-1-1- دراسة أمال أحمد على العجوز 2020:¹

كانت بعنوان المدير في التنمية المهنية للمعلمين بوحدة التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، دراسة ميدانية جامعة مدنية السادات، كلية التربية، قسم التربية، مصر.

اعتمدت على سؤال مركزي تمثل في ما يلي: ما أدوار المديرين في التنمية المهنية للمعلمين بوحدة التدريب بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل تساؤلات فرعية أخرى:

➤ ما الأسس النظرية للتنمية المهنية؟

➤ ما أدوار المديرين في التنمية المهنية بوحدة التدريب والجودة من وجهة نظر أفراد العينة؟

➤ هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية للاستجابات عينة الدراسة لتفعيل أدوار المديرين في التنمية

المهنية للمعلمين بوحدة التدريب والجودة تعزى المتغير النوع المؤهل الحصول على دورات لتفعيل

وحده التدريب؟

المنهج المستخدم: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتها مع طبيعة وأحداث الدراسة.

1- أمال أحمد علي العجوز: المدير في التنمية المهنية للمعلمين، بوحدة التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، جامعة مدينة السادات، كلية التربية، مصر، 2020.

مجتمع عينات الدراسة: اعتمدت على مجتمع دراسة تمثل في مجموعة من المدارس والموزعين على 10 إدارات التعليمية، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 675 معلم ومعلمة العاملين بالمدارس الأساسية لمحافظة المنوفة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية
- الكشف على أدوار المديرين في التنمية المهنية للمعلمين.
- سبل تفعيل أدوار المديرين في التنمية المهنية للمعلمين.¹

نتائج الدراسة:

- ✓ التنمية المهنية تمثل حاجة مستمرة وملحة في المجتمع المدرسي وهي أحد مجالات الإصلاح المدرسي الحقيقية، التي تهدف إلى تحقيق النمو في المجتمع المدرسي.
- ✓ تقوم وحدة التدريب بدور مميز في المدرسة بإسهاماتها المباشرة والفعالة في تحقيق الأهداف المدرسية للإصلاح.
- ✓ ترتبط أدوار المديرين في التنمية المهنية للمعلمين بوحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسي بالمهام الإدارية والفنية المباشرة لمدير المدرسة.

مصطلحات الدراسة:

التنمية المهنية: عملية مستمرة أثناء العمل بهدف توزيع الخبرات التي تمكن المعلمين من تحسين كفاءاتهم المهنية في التدريس والقيادة والعطاء كأعضاء مهنة واحدة.

مدير المدرسة: هو الشخص المعين رسمياً لوظيفة مدير مدرسة بإحدى المدارس التعليم العام وهو الشخص المسؤول الأول أن تنفيذ متطلبات العمل بما يتوفر لديه من الظروف المناسبة وإمكانات المادية والبشرية اللازمة لنجاح العمل.¹

7-1-2- دراسة محمود إسماعيل الفارس 2017/ 2018:²

كانت بعنوان واقع التنمية المهنية لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وسبل تطويره في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، رسالة مقدمة لدرجة الماجستير في أصول التربية، جامعة دمشق، سوريا.

ترى الدراسة مشكلة حقيقية تمثل في قصور برامج التنمية المهنية لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي الأمر الذي يستوجب التدخل لحل هذه المشكلة، لذا تسعى هذه الدراسة إلى استطلاع آراء المعلمين في مدارس مدينة دمشق ومن خلال الإشكال الموجود طرح التساؤل المركزي التالي: ما مواقع التنمية المهنية لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة بينما يتعلق بواقع التنمية المهنية المهنية لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة تعزى المتغير الجنس (ذكور، إناث).
- لا توجد فروق ذات الدلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع التنمية المهنية لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

1- المرجع السابق: ص 11.

2- إسماعيل الفارس: واقع التنمية المهنية لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وسبل تطويره في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2017/ 2018. ص ص 5-11.

أهداف الدراسة:

- تعريف الاتجاهات التربوية المعاصرة في التنمية المهنية لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للإفادة منها في تعزيز دور التربوي والتعليمي.
- معرفة فيما إن كان هناك اختلاف بين آراء معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي حول واقع التنمية المهنية لديهم في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.

نتائج الدراسة:

- ✓ جاءت درجة التنمية المهنية لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدرجة متواصل في ذوي الاتجاهات التربوية المعاصرة للتنمية.
- ✓ جاءت درجة التنمية المهنية لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدرجة مرتفعة في ضوء اتجاهات التنمية المهنية القائم للكفاءات التربوية.

مصطلحات الدراسة:

التنمية المهنية للمعلمين: سلسلة مخططة منظمة متكاملة ومستمرة الأنشطة والفعاليات الهادفة لرفع كفاءات المعلمين المهنية إلى حدها الأقصى وإكسابهم رؤى وأساليب متجددة في العمل التدريسي.

مرحلة التعليم الأساسي: هي مرحلة تعليمية مدتها تسعة سنوات تبدأ بالصف الأول حتى السن التاسع وهي مجانية وإلزامية.¹

1- المرجع السابق، ص22.

7-1-3- دراسة أميمة موريد افلاديوس سرور 2016:¹

كانت بعنوان فعالية التنمية المهنية للمعلم الثانوي الفني في محافظة بورسعيد، باحثة ماجستير، كلية التربية جامعة بورسعيد، مصر.

حاولت الدراسة تسليط الضوء على التنمية المهنية للمعلم الثانوي الفني أثناء الخدمة تعد من الاستراتيجيات المطلوبة لخروج النظم التعليمية من أزمتها المعاصرة والاستجابة للمتطلبات الثورة المعلوماتية ومتابعة الجديد في مجال التكنولوجيا المعرفة يمكن النهوض بالمشكلات التي تواجه المعلم الثانوي وفعالية التنمية المهنية الخاصة به من خلال التخطيط الجيد للبرامج التنمية المهنية وتوفير الدعم المادي المعنوي وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعليه تم طرح التساؤل التالي:

ما الإطار المفاهيمي والفكري لفعالية التنمية المهنية للمعلم الثانوي الفني في محافظة بورسعيد؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الواقع الحالي للبرامج التنمية المهنية للمعلم الثانوي الفني؟
 - ما أوجه الاستفادة من السياسات التعليمية في تفعيل التنمية المهنية للمعلم الثانوي؟
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث يتناسب مع طبيعة الدراسة حيث يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بحقيقة ظاهرة أو موقف معين.
- كما اقتصرت حدود الدراسة أو العينة على مديري ومعلمي وموجهي مدارس مرحلة التعليم الثانوي الفني في محافظة بورسعيد.

أهداف الدراسة:

- إلقاء الضوء على بعض مشكلات التي تواجه المعلم الثانوي الفني.

1- أميمة موريد افلاديوس سرور: فعالية التنمية المهنية للمعلم الثانوي الفني، في محافظة بورسعيد، باحثة ماجستير، جامعة بورسعيد، مصر، 2016، ص ص 6-137.

- رصد الواقع الحالي لبرامج التنمية المهنية التي تقدم للمعلم الثانوي.
- التعرف على آثار وانعكاسات عصر التدفق المعرفي على التنمية المهنية للمعلم الثانوي الفني.
- وضع بعض التوصيات المقترحة للنهوض بفعالية التنمية المهنية للمعلم الثانوي الفني أثناء الخدمة.

نتائج الدراسة

✓ ضعف الحالة الاقتصادية للمعلم الثانوي الفني وذلك برفع راتبه الشهري مقارنة بزملائه في المهن الأخرى.

✓ الافتقار إلى تطوير البرامج المقدمة للمعلم الثانوي الفني في الأكاديمية المهنية للمعلمين.

✓ قلة اهتمام المعلم الثانوي الفني في التعامل من الحاسب الآلي والتكنولوجيا الحديثة، والبحث عن كل ما هو جديد في مواد تخصصه من خلال الأنترنت.¹

مصطلحات الدراسة:

التعريف الإجرائي للتنمية المهنية: هي عملية طويلة المدى تقوم على فكرة التعليم مدى الحياة تستهدف أداء المعلم في كافة الجوانب المعرفية والمهارية وسلوكية، وتمده بكل ما هو جديد في تخصصه وتأهله لمواجهة من تطورات التربية.

7-1-4- دراسة منال محمد السيد علام 2012² :

كانت بعنوان التخطيط للتنمية المهنية للمعلم في تفعيل نظام التقويم التربوي الشامل في المدارس الابتدائية المصرية، رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية معهد التخطيط القومي مصر.

1- المرجع السابق: ص 137.

2- منال محمد السيد علام: التخطيط للتنمية المهنية للمعلم في تفعيل نظام التقويم التربوي الشامل في المدارس الابتدائية المصرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في التخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومي، مصر، 2012. ص 13-14.

حاولت الدراسة الوقفة على واقع التنمية المهنية للمعلم التعليم الابتدائي في مصر والمؤسسات القائمة عليها والمعوقات التي تحد من الاستفادة منها وتأثير ذلك على تطبيق نظام التقويم الشامل ومنه تم طرح التساؤل التالي:

- ما دور التخطيط للتنمية المهنية للمعلم في تفعيل نظام التقويم التربوي الشامل في المدارس الابتدائية؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات التالية:

- ما فلسفة التنمية المهنية للتعليم؟
- ما واقع نظام التقويم التربوي الشامل في مصر؟
- ما التخطيط لبرنامج التنمية المهنية بشأن نظام التقويم التربوي الشامل لمعلم المدرسة الابتدائية بمصر؟

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته بطبيعة البحث.

عينة الدراسة: اقتصرَت الدراسة على معلمي المدارس الابتدائية دون غيرهم من المعلمين باعتبارهم أول فئة قامت بتطبيق نظام التقويم التربوية الشامل.

أهداف الدراسة:

- تعريف فلسفة التنمية المهنية للمعلم من حيث (أهدافها، مبادئها ، أهميتها).
- تعريف دور التخطيط للتنمية المهنية للمعلم في تفعيل نظام التقويم التربوي الشامل في المدارس الابتدائية كهدف رئيسي.
- تحديد واقع نظام التقويم التربوي الشامل من حيث (أهدافه، أهميته، مبادئه).¹

مصطلحات الدراسة:

التنمية المهنية: تشير إلى أنها العملية التي يتم فيها اكتساب المعلم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لاستمرار مهنته مع إتاحة الظروف المناسبة لذلك.

التخطيط التربوي: العملية المتصلة المستمرة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية.

7-2- الدراسات المشابهة للأداء الوظيفي:

7-2-1- دراسة سعاد قسوم 2018 / 2019:¹

كانت بعنوان دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادته ماستر اكايمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سوناطراك محطة الطخ رقم واحد مكرر جامعة، وقد كان الهدف من هذه الدراسة:

- التعرف على الدور الذي يلعبه التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي.
- الكشف على دور تفويض السلطة في تطوير الأداء الوظيفي.
- إبراز دور فرق العمل في تطوير الأداء الوظيفي.
- معرفه دور التحفيز في تطوير الأداء الوظيفي.

وعلى ضوء النتائج السابقة والتحليلات والتفسيرات لجميع أبعاد التمكين الإداري الذين شملتها الدراسة ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، فقد كانت مستوياتها مرتفعة وإيجابية ومنه يمكن القول أن للتمكين الإداري دور

1- سعاد قسوم: دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019. ص06.

في تطوير الأداء الوظيفي من خلال أبعاده ثلاث "تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز" وإن نجاح العملية التمثيلية ساهم بشكل كبير في تطوير أداء العامل اتجاه وظيفته وهذا ما يتوافق مع الدراسة.

تحديد المصطلحات:

التعريف الإجرائي:

التمكين الإداري: هو عملية أو استراتيجية يتم من خلالها منح السلطة للعاملين وإشرافهم في اتخاذ القرارات وإنماء فيهم روح العمل الفريقي وتحفيزهم ورفع قدراتهم للأداء بفعالية والتقدم المستمر في العمل.

الأداء الوظيفي: عرف الأداء الوظيفي في هذه الدراسة هو محصلة الجهود التي يبذلها العامل في المؤسسة من أجل القيام الأنشطة المتعلقة بوظيفته على قدراته الخاصة وكذا الإدراك لمتطلبات عمله ومسؤولياته مما يحقق الأهداف المرجوة.

7-2-2- دراسة بوقطف سعود 2013/ 2014¹:

بعنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي، جامعة عباس لغرور خنشلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق للتكوين كونه اهم عامل للنهوض من عنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي، وعلى هذه الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وأداء الموظفين والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة، حيث بدأت هذه الدراسة من خلال الإشكالية الرئيسية: **كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في**

تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي اربع تساؤلات فرعية تتمثل في:

1- بوقطف سعود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، الجزائر، 2013/ 2014، ص

- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف من مؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

ومنه صاغ الطالب الفرضيات الأساسية لهذه الدرجة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

- يساهم تكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

التعريف الإجرائية:

التكوين: مجموعة النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.

الأداء: يتمثل في المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه والقيام بواجباته بفعالية

وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.¹

1- المرجع السابق، ص25.

7-2-3- دراسة بن عواطة محمد الصالح 2013 / 2014:¹

كانت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى اثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمناسبتها مع هذا النوع من الدراسات وبه بدأت هذه الدراسة من خلال سؤال الإشكالية الرئيسية.

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسة بوقديرة نور الدين؟

هذا السؤال الرئيسي أدى إلى إثارة عدة تساؤلات فرعية:

- ما المقصود بثقافة تنظيمية وما هي عناصرها وأنواعها؟
- ما المقصود بالأداء الوظيفي؟ وما هي عناصره ومحدداته؟
- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي؟
- استنادا مما سبق تحت صياغة فرضيات ونموذج الدراسة.
- توجد ثقافة تنظيمية قوية بمؤسسة بوقديرة نور الدين.
- تمتلك مؤسسة بوقديرة نور الدين أداء وظيفي مرتفع.
- للرسالة التنظيمية تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة بوقديرة نور الدين.
- لتمكين الموظفين تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة بوقديرة نور الدين.
- للقيم الأساسية تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة بوقديرة نور الدين.

1- بن عواطة محمد الصالح: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، الجزائر، 2013 / 2014، ص 06.

التعاريف الإجرائية:

الثقافة التنظيمية: هي الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة.

الأداء الوظيفي: يعرفه الباحث بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

7-3-3- دراسة الهام زايد الحلبي 2015-2016 بعنوان¹: مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة دمشق.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعريف مستوى مهارات التواصل الاجتماعي والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مهارات التواصل الاجتماعي والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
- طبيعة العلاقة الارتباطية بين مهارات التواصل الاجتماعي والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة والذين بلغوا 176 إعلامي وإعلامية من أصل 2014 من الإعلاميين.

نتائج الدراسة:

أوضحت نتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين مهارات التواصل الاجتماعي والأداء الوظيفي لدى عينة البحث كما أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالات إحصائية بين مهارات التواصل الاجتماعي والأداء الوظيفي لدى العينة تبعا لمتغيرات "الجنس، العمل، الإعلامي، سنوات العمل".

1- ريهام زايد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين السوريين، رسالة مقدمة لنيل لدرجة الماجستير في علم النفس العام، دمشق، سوريا، 2015-2016. ص 11.

مقترحات الدراسة.

تم تقديم مجموعه من المقترحات أهمها:

• إقامة الدورات تدريبية إعلامية للمذيعين والمذيعات لتطوير مهارات التواصل الاجتماعي لديهم بشكل

مستمر من أجل الحفاظ على مستوى اعلى من الأداء الإعلامي في البرنامج الإذاعية والتلفزيونية.¹

الاستفادة من الدراسات المشابهة استفادة الباحثين من الدراسات السابقة في:

- تجنب دراسة قضايا وأبحاث سبق دراستها؛
- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات والانتقاء منها ما يتناسب مع موضوع بحثهما ؛
- أعطت هذه الدراسات وخاصة الجزائرية منها رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة وأهم المشاكل التي تواجهها المنظومة التربوية والمهنية في الجزائر؛
- ساعدتنا في اختيار المنهج المناسب للدراسة بحكم تقارب الدراسات؛
- ساعدت هذه الدراسات في صياغة الإشكالية وكذلك الأهداف وتساؤلات الدراسة وأيضاً إبراز أهمية هذه الدراسة؛
- الاستفادة من النتائج في تقديم التوصيات والاقتراحات؛
- التأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكرار لأي من الدراسات السابقة؛
- التزويد ببعض المراجع ؛
- كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية؛
- توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث تفسير نتائج الدراسة الحالية؛
- إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية؛

1- المرجع السابق: ص 140.

❖ كتابه الإطار النظري في ما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية.

7-4- أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات المشابهة:

إن معظم الدراسات المشابهة قد توافقت فقط مع متغير واحد من متغيرات بحثنا، فلهذا هنالك دائما اختلاف عند الربط بين المتغيرات واستخلاص نتائجها، والتي هي بالطبع تختلف ولتعلقها أما في حالة متغير التابع أو المستقل.

كما أن الدراسات المشابهة تدخلت بشكل غير مباشر في تحديد موضوع البحث الذي نحن بصدد إجرائه.

الفصل الثاني: التنمية المهنية

تمهيد

1. تعريف التنمية المهنية
2. بعض المفاهيم المتشابهة للتنمية المهنية
3. خصائص التنمية المهنية
4. مبادئ التنمية المهنية
5. أهداف التنمية المهنية
6. أهمية التنمية المهنية
7. المعايير العالمية للتنمية المهنية
8. أنواع برامج التنمية المهنية
9. مزايا التنمية المهنية
10. وأساليب التنمية المهنية وطرقها

خلاصة

تمهيد

تعد التنمية المهنية للأساتذة من أساسيات تحسين التعليم، وذلك كما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء التدريسي له و تطوير تعليم جميع التلاميذ للمهارات اللازمة لهم، مما يؤدي إلى تحقيق مجتمع التعليم والتنمية المهنية هي المفتاح الأساسي لاكتساب المهارات المهنية والأكاديمية، ولقد ساعدت الطفرة الهائلة في نظم المعلومات والإلكترونيات والحاسبات وأساليب الاتصال إلى ظهور أساليب جديدة في مجال التربية والتعليم، وهكذا نرى أن مهنة التعليم مهنة دائمة التطور والنمو، لان الأستاذ عنصر فعال في عمله، اذا قد اصبح من الضروري إعادة النظر في فهم العملية التربوية وأهدافها المتجددة نظرا للتغيرات السريعة، ومن هنا تظهر لنا أهمية التأهيل والتدريب والتكوين التربوي الأكثر التصاقا بالنمو المهني لأساتذة لتطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية والإدارية.

1- تعريف التنمية المهنية

يمكن النظر إلى التنمية المهنية على أساس انها المظلة الخارجية لجميع أشكال التعلم المقدمة من أجل نمو الموظف في مهنته، سواء كان هذا النمو في المهارات أو المفاهيم أو الاتجاهات، وبذلك يصبح تدريب الموظف أثناء الخدمة أحد هذه الأشكال وأكثرها شيوعاً.

وتعد التنمية المهنية عملية مستمرة مدى سنوات الخدمة، تعني بتنوع الخبرات الفردية والجماعية التي تمكن الموظف من تحسين كفاءاتهم المهنية سواء في القيادة أو العطاء كأعضاء في محيط المهنة، أو أن يطلعوا بالأدوار المتغيرة المترتبة على التغيير في السياق الإداري وهناك اختلاف بين مفهوم التنمية المهنية Professional développement وبعض المفاهيم الأخرى مثل النمو المهني Professional growth والتدريب أثناء الخدمة inservice training، وقد تناولتها بعض الأدبيات كمرادفات لشيء واحد هو التطور المهني للمعلم، إلا أن التدقيق في تعرف كل منهم بين الفرق بينهم في نواحي مختلفة.¹

2- بعض المفاهيم المتشابهة للتنمية المهنية:

1-2 التكوين المهني: التكوين المهني عبارة عن خدمة مضافة، فالرأسمال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية، وتعلمه المعارف والمهارات والتقنيات نجعله يواجه التطورات المعرفية والتكنولوجية، وفي هذه الحالة فإننا نحقق استثماراً لا ينضب، وفي هذا الإطار ورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية ما يلي التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار كما يؤدي التكوين المهني المستمر الى التغيير المستمر في النسق القيم الذي يستخدمه الأفراد بالنسبة لمهنتهم، بالإضافة إلى أن هناك علاقه تبادلية بين سياسة التشغيل ومخططات التكوين.

1- رشيدة السيد أحمد الطاهر وآخرون: جودة التعليم الإلكتروني رؤية معاصرة، دار الجامعة الجديدة، مصر ، سنة 2012 ، ص173.

"وعلى هذا الأساس يصبح التكوين المهني احد المتطلبات الأساسية لأية سياسة تنموية، باعتباره إنتاجاً اجتماعياً، يلعب الدور الحاسم في تحديث معالم التنمية الوطنية"، وهذا الإنتاج يقوم على المعرفة الحديثة والرغبة الذاتية والإثراء الوظيفي من ناحية و يرتبط بالبناء الاجتماعي الذي يشكله من ناحية أخرى.¹

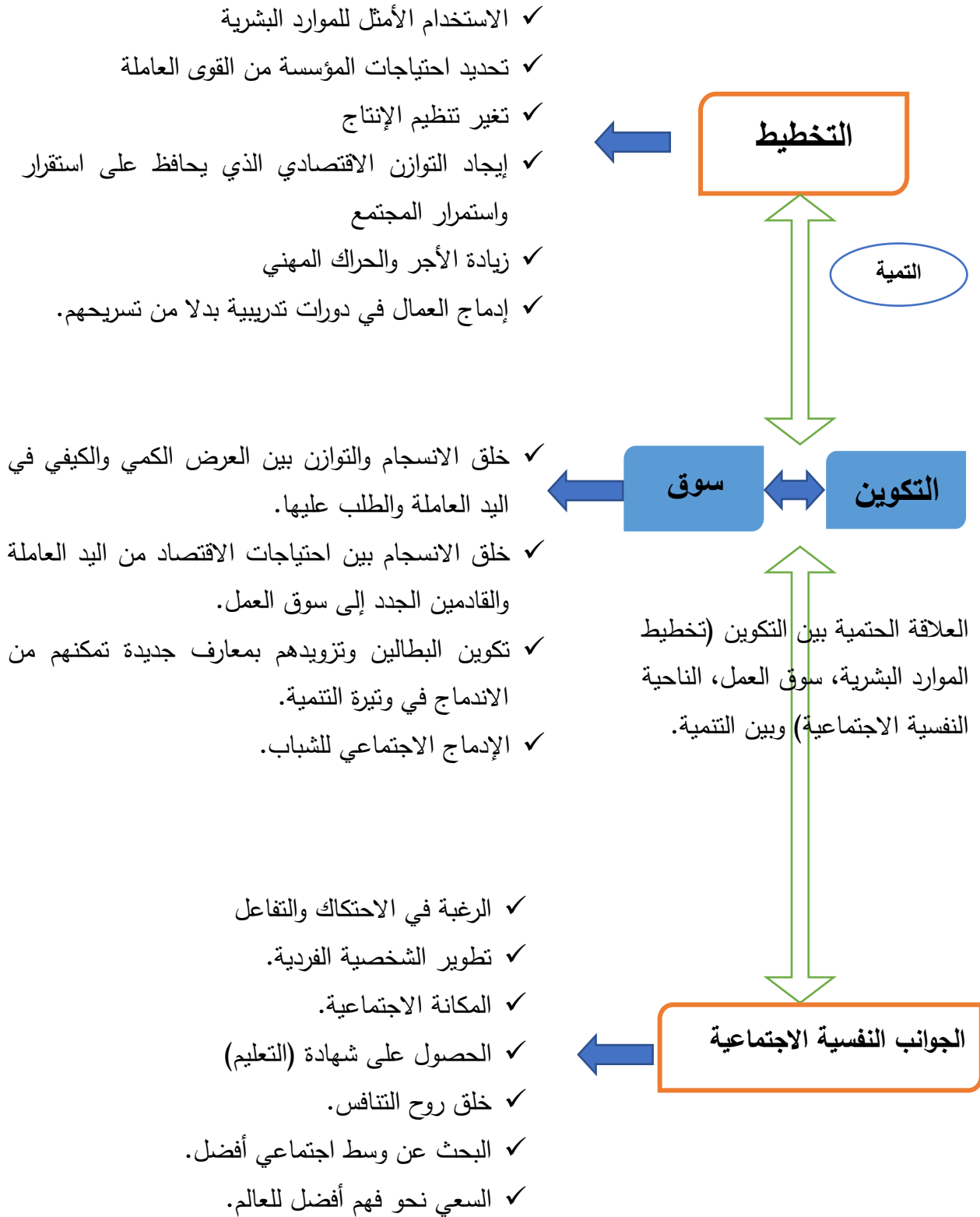
2-2 التدريب المهني: التدريب المهني في مفهومه العام عملية تعلم وتعليم تساعد الفرد على إتقان مهنته والتوافق مع ظروف في عمله، ولا يقصد بالتوافق سوى اكتساب عادات اجتماعية واتجاهات نفسية جديدة أو التخلي عن عادات واتجاهات قديمة غير مسجلة والقدرة على المسايرة مع الزملاء والرؤساء بالقدر الذي يمنع الخلافات فيما بينهم.

ويعرف المؤلف التدريب المهني بأنه مجموعة المواقف التي يقصد بها اكتساب الأفراد مجموعة من المهارات التي تساعد على أداء عمل وظيفي معين.²

1- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، الطبعة الأولى، مصر، سنة 2007، ص 248.

2- كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، لبنان، 1996، ص 142.

شكل (01): بوض المفاهيم المشابهة للتنمية المهنية



المصدر: كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، لبنان، 1996، ص143

2-3 التعليم المهني: لقد ادركت الجامعة إن الاتصال المباشر بين الطلبة وأصحاب الأعمال من شأنه أن يعود بالنفع عليهم خاصة عندما يسود العمل جو من الانسجام والترابط الذي يساعده على إعداد الطلبة الأعداد الملائم والذي سيلمسون نفعه لهم بعد تخرجهم، وبرنامج التعليم المشترك هو برنامج يدمج بين الدراسة الجامعية والخبرة العملية في إطار هيئات العمل المهني، والعمل المهني يعد جزء من الدراسة في GIC وتتراوح مدته ما بين شهرين إلى أربع شهور ربما أكثر من ذلك، ويعنون منسقين برنامج التدريب العملي التعاوني للطلاب في كافة مراحل التوظيف لدى أصحاب الأعمال ويختلف أسلوب التعليم من خلال برنامج التنزيل والتعاوني عن الدراسة المنتظمة بال GIC، حيث انه يعتمد على التعليم من خلال التطبيق العلمي لكي يتسنى للمتدربين الوفاء بما متطلبات هذا التدريب ألا وهو التقدير الذي يسعى إليه المتدرب. ونجد أن أعضاء هيئة التدريس بال GIC منسقي برنامج التدريب التعاوني وكذلك أصحاب الأعمال يساهمون جميعاً في إثراء عقلية المتدربين، وكذلك يشجعونهم على النهوض بالمستوى التقني لتخصصهم وكذلك النهوض بإمكانياتهم الشخصية، حقا أن التعليم المهني هو مجهود تعاوني.¹

3- خصائص التنمية المهنية:

يمكن أن نحدد خصائص التنمية المهنية في مجموعة نقاط:²

- أن يكون المحتوى العلمي عميق ويؤدي إلى تطوير المهارات العملية مع توفير العديد من الفرص للمعلمين للممارسة باستخدام العمليات العلمية المتكاملة والمهارات البحثية.
- وأن يوفر المطورين ومقدمي خبرات التطوير المهني مع توقعات عالية لتعلم المعلمين الذين يمكنهم تسهيل التجارب متعادلة الأوجه التي تسمح للمعلمين بإظهار تعلمهم.

1- احمد خليل القرعان: التعليم والتدريب المهني، دار بنان أبو عيد، ط1، الأردن، 2009، ص123.

2- أمال احمد علي العجوز: دور المدير في التنمية المهنية للمعلمين بوحدة التدريب والجودة، بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، جامعة مدينة السادات، 2020، ص82.

➤ أن تتوفر متطلبات واضحة للمساءلة للمعلمين، حيث تثبت الكفاءة بطريقة ملموسة وقابلة للتقييم (أي إنه يتم إنتاج منتج من تعلمهم، يتم الوصول إليه وفقا للمعيار القبول المحدد).

➤ تركز على المعلمين باعتبارهم أساس تعلم المتعلمين ولكنها تشمل جميع الأعضاء الآخرين للمجتمع المدرسي وتركز على تقدم الفرد والمجموعات والمؤسسات التعليمية، ويتم تقييمها في النهاية على أساس تأثيرها على فعالية الأداء المعلمين وتعلم المتعلمين وهذا التقييم يقود الجهود اللاحقة للتنمية المهنية.

➤ تحترم وترعى القدرات الذهنية والقيادية للمعلمين والمديرين وغيرهم ممن في المجتمع المدرسي، وتعكس افضل الأبحاث والممارسات المتاحة في التعليم والتعلم وتمكن المعلمين من توسيع دائرة اطلاعهم على محتوى المنهج واستراتيجيات التعليم واستخدام التكنولوجيا وغيرها من العناصر الجوهرية لعملية التعليم، وتقوم على التعاون بين المشاركين في تخطيط وتنفيذ أنشطتها وتتطلب الكثير من الوقت والموارد وتقودها خطة متماسكة وطويلة.

4- مبادئ التنمية المهنية:

حدد دراسة دوزر مبادئ أساسية اعتبرتها مفتاح التنمية المهنية الناجحة وتتلخص هذه المبادئ العشرة فيما يلي:¹

➤ ضرورة مشاركة جميع الفئات (أولياء الأمور والمعلمين والإداريين والمسؤولين) في بناء خطة التنمية المهنية وتنفيذها وتقويمها ولعل أهم هؤلاء الشركاء المعلمون وذلك لأهمية الدور المدرسي الذي يقومون به، فلا بد لأولياء الأمور والمعلمين وبقية الشركاء أن يعلموا الأهداف التي يجب عليهم أن يحاولوا تحقيقها، وتعلم كل فئة الأدوار المتوقعة منها.

1- عبد العزيز الحر: التنمية المهنية، مكتب التربية لدول الخليج، ط2، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 12.

- إيجاد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطور والتحسين وينطلق هذا المبدأ من ضرورة مراعاة اختلاف حاجات الأفراد في المنظمة وبناء على ذلك تختلف برامج التنمية المهنية التي تقدم إليهم.
- الانتقال من نموذج الفجوات إلى نموذج النمو في بناء خطة التنمية المهنية ويقوم هذا المبدأ إلى على الانتقال من التركيز التقليدي على الفجوات والنواقض لدى المعلمين والعاملين في المدرسة ومحاولة علاجها إلى البناء على الثراء المعرفي والخبرات التراكمية التي يملكها المعلمون والعاملون في المدرسة ومحاولة تحسينها وتطويرها.
- توظيف نتائج البحوث والدراسات والتجارب المتميزة في مجال التعليم والتعلم والقيادة، من المهم جدا أن يعتمد برنامج التنمية المهنية في المنظمة أو المدرسة على نتائج بحثيه وتجارب إنسانية وان لا يكون البرنامج عشوائيا أو معتمدا على انطباعات الشخصية.
- تنميه الخبرات الداخلية في مجالات المادة العلمية وطرائق التدريس واستخدام التكنولوجيا والمجالات الأخرى اللازمة للوصول لتدريس متميز يحقق نتائج طلابية قيمة وتبرز هذا المبدأ على تنميه خبرات تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة.¹
- ضرورة التعامل مع التنمية المهنية كعمليات وليس كنتائج، فالتنمية المهنية من المفترض أن تكون عملية مستمرة تحدث بشكل طبيعي أثناء اليوم المدرسي.
- التخطيط الجماعي للتنمية المهنية إن التخطيط للتنمية المهنية يجعلها أكثر فعالية أو أكثر قبولا لدى المعلمين والعاملين في المنظمة أو المدرسة.
- بناء خطة كاملة طويلة الأجل لابد للمدرسة أو المنظمة التي تسعى لأن يكون لها نظام تنمية مهنية فعال أن تقوم ببناء خطة متكاملة طويلة الأمد تراعي فيها الجوانب المختلفة، بحيث تكون لديها صورة كلية واضحة وتحقق أهدافها على مراحل.

➤ توفير الوقت والموارد المناسبة لبرنامج التنمية المهنية والتوعية حتى تحقق التنمية المهنية أهدافها ،لابد لها من متطلبات أساسية تضمن لها تحقيق أفضل نتائج ممكنة، ومن هذه المتطلبات الوقت والموارد.

➤ ضرورة قياس أثر التنمية المهنية على الموظفين في التركيز على نتائج التنمية المهنية وانتقال أثرها على الموظفين من الأمور الأساسية التي يجب التركيز عليها من طرف المنظمات.

5- أهداف التنمية المهنية:

لتحقيق تدريب فعال في إطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية، باستثمار من التقنيات الهادفة إلى إحداث التأثير المستهدف في: القدرات، المهارات، اتجاهات ودوافع الأفراد لتحقيق المستوى المعرفي من خلال أهم العناصر منها:¹

➤ أهمية التكامل بين التدريب وبين باقي عملية تنمية الموارد البشرية، تكامل عملية التدريب في ذاتها والنظر إلى التدريب باعتباره نظام متكامل.

➤ تكامل واندماج أطراف عملية التدريب ليشكل فريق عمل متكامل متفاهم.

➤ انطلاق فاعلية التدريب من نظرة استراتيجية، تربط بين أهداف وفعاليات التدريب وبين استراتيجيات المنظمة.

➤ أهمية استخدام فاعلية التدريب بمثابة الحاضنة لتفجير الطاقات وإمكانيات الفرد، وإتاحة الفرص له ولاستثمارها في الأداء من خلال "التمكين".

➤ أهمية تطوير التقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.

1- راتب سلامة السعودي وآخرون: التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات المعاصرة، دار الصفاء، ط 1، الأردن، سنة 2016، ص 186.

➤ إن الترابط هو السمة الرئيسية للإدارة المعاصرة وهو أيضا الشرط الرئيسي لفعالية التدريب بما يتماشى والاتجاه الإداري المعاصر لتطبيق مفاهيم "إدارة العمليات" والتحول نحو نظم وأساليب التفكير المنظومي "أبو سماحة 1998"، لذا فقد واکبة فعالية التدريب مستجدات العصر في التطور في العلوم التربوية والإدارية والنفسية، تطور النظريات والمفاهيم وتقدم في التكنولوجيا.

فامتزج كل ذلك وأصبحت مفاهيم ومصطلحات مثل تكنولوجيا الأداء البشري والتدريب الفردي والتدريب باستخدام الكمبيوتر والتدريب عن بعد والتدريب المعتمد على شبكة الإنترنت وتدريب المعتمد على الكفاءة والنماذج والحقائق التدريسية وغيرها مفردات أساسية، في هذا المجال تقوم على أسس وفلسفات ومناهج علمية ولها تطبيقاتها العملية، ونتيجة للتفجير المعرفي زيادة تخصصات الدقيقة، ووجود الاستراتيجيات التربوية المتعددة للمواقف الإدارية المختلفة تزايدت الحاجة إلى التجديد والتطوير على أساس جماعي ويرى الحنيطي "1994" إن التطور الإداري يهدف إلى تحقيق ما يلي:

➤ صياغة أهداف عملية التنمية والتفاعل بين أنشطة التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

➤ التأكيد على أهمية الجانب الحضاري لعملية التنمية والاستفادة من منجزات التجارب الإنسانية المعاصرة.

➤ العمل على تنمية الموارد البشرية.

➤ العمل على بناء وتنمية هياكل تنظيمية ووظيفية، تحقيق تفاعلا متكاملا بين جميع مؤسسات التنمية.

➤ تنمية وإثراء الخبرة الوطنية في مجال امتلاك القدرة على تطوير التقنية المعاصرة لخدمة أهداف

التنمية.¹

ولابد لأي برنامج تنموي يراد له أن يكون فعالا على أعلى مستويات النجاح من أهداف واضحة محدودة وفق "الحاجات التنموية" لأن تحديد الهدف التنموي هو المؤشر الذي يوجه النشاط والبرامج التنموية في الاتجاه

الصحيح والتنمية المهنية أهداف كثيرة بحسب ما أورده الأدبيات المختلفة كدراسة العجمي ومنها:

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المغرية والعملية المستحدثة في ميدان عمله.
- زياده القدرة الفرد على التفكير المبدع بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهته مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
- تنمية الاتجاهات السلمية للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته.
- زيادة الاستقرار التنظيمي وترسيخ روح الولاء للمؤسسة وترجمة هذا الولاء بالعمل لتحقيق الأهداف.
- تقليل الفاقد من الوقت والجهد.
- مساعدة الفرد في الكشف عن قدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته والعمل على تنميتها وتطويرها.
- استثمار التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في التعلم.
- تدعيم سياسات الترقية الداخلي، ومساعدة العاملين على رسم وتخطيط مساراتهم الوظيفية.¹

6- أهمية التنمية المهنية: والذي تتمثل في ما يلي:

تكمن أهمية التنمية المهنية في أن التطوير المهني يمكن المعلمين من توفير فرص التعليم للطلاب، التي ستعدهم للوفاء بمعايير عالمية في مجالات المحتوى المقصود ، والاطلاع بمسؤوليات الكبار بنجاح من أجل المواطن، والعمل وتوفير التطوير المهني الاستراتيجيات الأكثر فعالية للتصدي للمفاهيم الخاطئة التي تنشأ عادة فيما يتعلق بمحتوى معين على مستويات تنموية معينة.

مع تزويد الطلاب بخبرات أساسية محددة ومعرفة سابقة، ويجب أن توفر التطوير المهني المعرفة القائمة على الأبحاث والممارسات المتعلقة بإنشاء وصيانة بيئات التعليم والتعلم المناسبة والمنظمة، والمناهج الدراسية والقضايا التقييم.

وتتضمن أهمية التنمية المهنية تبصير المعلمين بمشكلات التعليم وسائل حلها وتعريفهم بدورهم ومسؤولياتهم، وإيجاد وتقوية الاتجاهات الإبداعية وإنتاج وسائل تعليمية تلئم عينات من المناهج الدراسية المقررة.

إن التنمية المهنية للمعلمين تساعد المعلم الحديث على مواجهة:

➤ الثورة المعرفية والتفجر المعرفي في جميع مجالات العلم والمعرفة، وقد ساهمت ثورة الاتصالات في انتشارها واتصال نطاقها، والثورة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات أدت إلى أن يكون العالم مدينه صغيرة، تنتقل فيها المعارف المستجدة بسرعة هائلة.

➤ تعددية أدوار المعلم وتعدد مسؤولياته في المجال التعليمي، فبعد أن كان ملقنا للمعلومة أصبح مساعدا للمتعلم على استكشافها من خلال طرق تدريسية متطورة ومعاصرة.

➤ المستجدات المتسارعة في مجال استراتيجيات التدريس والتعلم مما يتطلب من المعلم مواكبة ذلك التوجه العالمي نحو التقييد بالجودة الشاملة للعملية التعليمية، والاعتماد الأكاديمي على عملية

التعليم.¹

7- المعايير العالمية للتنمية المهنية: ويمكن إنجازها فيما يلي:

لقد اصدر المجلس الوطني للتنمية المهنية مجموعه من المعايير بأشكال وعمليات ومضامين التنمية المهنية المطلوبة والتي يجب مراعاتها عند بناء خطوط التنمية المهنية، وتنقسم هذه المعايير إلى ثلاث أقسام رئيسية وهي:²

1- أمال احمد علي العجوز: دور المدير في التنمية المهنية للمعلمين بوحداث التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفة، دراسة ميدانية مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير ،جامعة مدينة السادات، 2020، ص9-10
2- عبد العزيز الحر: التنمية المهنية مكتب التربية لدول الخليج، المملكة العربية السعودية، ط2، 2010، ص13-14

✚ معايير متعلقة بالإطار.

✚ معايير متعلقة بالعمليات.

✚ معايير متعلقة بالمحتوى.

وقد أوردها colins1999 كما يلي:

7-1 - المعايير على مستوى الاطار:

التنمية المهنية الفعالة:

✚ تتطلب التركيز على مفهوم التطوير المستمر وتعزيزه.

✚ تتطلب قيادة فردية بحيث توفر الدعم المستمر لجميع الشركاء (معلمين، إداريين، أولياء الأمور)

وإثارة دافعهم للتطوير المستمر.

✚ تستلزم أن تكون الخطة متوافقة مع الاستراتيجية الكلية للمدرسة والمنطقة التعليمية.

✚ تعطي المنتسبين فرصة للتعلم مع بعضهم البعض وذلك لتحقيق أهداف المدرسة الكلية.

✚ هي إبداع وتحديد في حد ذاتها تتطلب وعياً ودراسة لعمليات التغيير.

7-2 - على مستوى العمليات:

✚ توفر المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية نحو التطوير والتفكير التنظيمي.

✚ تعتمد على المعرفة المتوفرة حول كيف يتعلم الإنسان.

✚ تتعامل مع المستويات أو المراحل الثلاث للتغيير وهي مرحلة المبادرة، ومرحلة التطبيق، ومرحلة

العمل المؤسسي.

✚ تعتمد في ترتيب أولوياتها على تحليل البيانات المتوفرة، عن تحصيل الطلاب وإنجازاتهم ومن ثم

الأهداف الموضوعية للتعلم الطلاب.

✚ تستخدم معارف و مضامين أثبتت فعاليتها من حيث أثرها في الطلاب.

- + توفر إطار العلمي لتحقيق التكامل بين خطة التنمية المهنية ورؤية المنظمة.
- + تتطلب عمليات تقييم مستمر تستخدم مصادر المعلومات عديدة وعلى مستويات مختلفة.
- + تستخدم أساليب وأشكال مختلفة من الأنشطة والبرامج لتحقيق أهدافها.
- + تهتم بالمتابعة للتأكد من مدى تحقيق التطور المطلوب.
- + تتطلب آلية ومراحل بناء فرق العمل وكيفية تفعيلها لتكون عملية ومنتجة.

7-3- على المستوى المحتوى:

- + تزيد من فهم المعلمين والعاملين في المدرسة عن كيفية توفير البيئة المناسبة التي تستجيب للحاجات البنائية للمعلمين.
- + تزيد من الوعي بمفهوم التنوع توفير التدريب اللازم لتحقيق تعليم أفضل للجميع.
- + تساعد المعلمين والعاملين على تبني توقعات عالية لطلابهم
- + تعد المعلمين لاستخدام طرائق تدريس علمية لتحقيق أهداف المنهج.
- + تتطلب تعاون المتكامل بين المعلمين والمدرسة والأسرة لتطوير المستوى التعلم للطلاب.
- + تعد المعلمين الاستخدام أساليب تقييمية متنوعة في فصولهم.
- + تزيد من قدرة العاملين بالمدرسة على توجيه وإرشاد الطلبة.

8- أنواع برامج التنمية المهنية:¹

- تنقسم برامج التنمية المهنية طبقاً لتقسيمات متنوعة، حيث يمكن تقسيمها تبعاً للمدة الزمنية (شكل 02) وتبعاً لموقع ومكان تنفيذها (شكل 03) توثيقاً للهدف منها (شكل 04).

1- رشيدة السيد أحمد الطاهر وآخرون: جودة التعليم الإلكتروني المعاصرة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 178 - 179.

(شكل 02): أنواع البرامج تبعا للمدة الزمنية

أنواع البرامج التنموية المهنية تبعا للمدة الزمنية		
برامج طويلة تتعدى نصف العام	برامج متوسطة تستغرق من شهر إلى ستة اشهر.	برامج قصيرة من يوم واحد إلى عدة أسابيع.

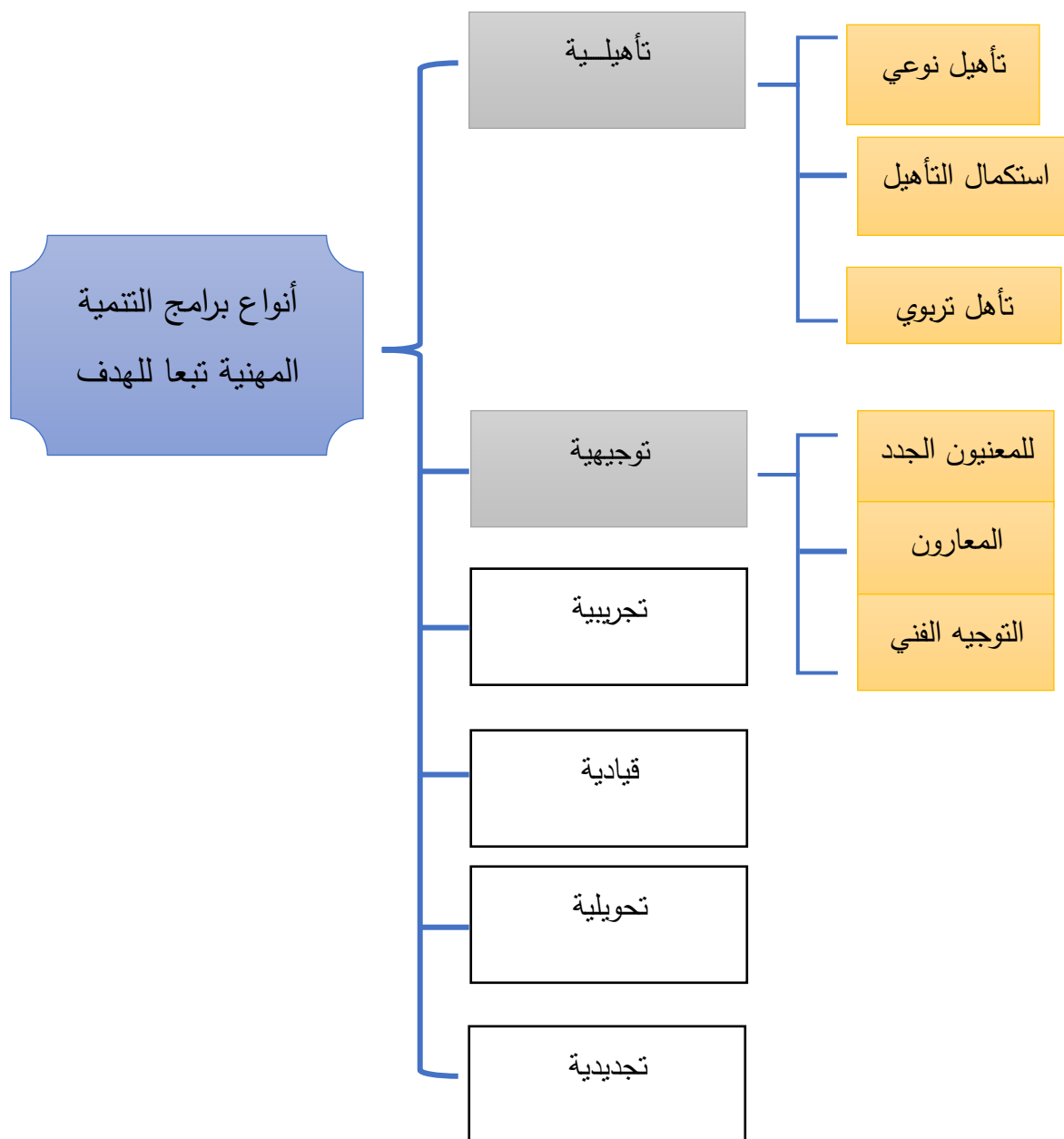
(شكل 03) : أنواع البرامج تبعا للموقع

تصنيف برامج التنمية المهنية تبعا للموقع	
داخل الموقع مثل التدريب الاجتماعات والتوجيه الفني الندوات تبادل زيارات	خارج الموقع مثل التدريب في المراكز التدريبية المتخصصة والبعثات والزيارات.

المصدر: رشيدة السيد أحمد الطاهر وآخرون: جودة التعليم الإلكتروني المعاصرة، دار الجامعة الجديدة،

مصر، 2002، ص 177.

(شكل 04): أنواع البرامج تبعا للهدف



المصدر: رشيدة السيد أحمد الطاهر وآخرون: جودة التعليم الإلكتروني المعاصرة، دار الجامعة الجديدة،

مصر، 2002، ص 179.

9- مزايا التنمية المهنية: ¹

- رفع مستوى الأداء بإكسابه مهارات معرفية وميدانية مستحدثة في ميدان عمله.
- زيادة الاهتمام بتنمية المناهج الدراسية في ضوء الممارسات العملية للمعلم والمتعلم.
- ضرورة التغيير التربوي في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة محلياً وعالمية عن طريق برامج البنك الدولي والاتحاد الأوروبي.
- الاستفادة من عمليات ونتائج التنمية المهنية المستدامة في توجيه برامج تدريب الأساتذة.
- تحقيق غايات وأهداف التعليم، ومواكبة التطور في أساليب وتكنولوجيا التعليم الحديث، وتحقيق المعايير القومية والعالمية للأستاذ.
- تطوير الذات بمثابة النهر الجاري إذا توقف عن الجريان كثرت الأوبئة فيه وأصبح ضرورة يعادل فائدته ويجعله فعالاً أمام نفسه والآخرين.
- يعرفه على مصادر قوته فيدعمها، ومكامن ضعفه فيعمل على علاجها.
- تصنع ثقته وتجعله قادراً على تحمل المسؤوليات مهما كبرت، وتمكنه من حل المشكلات بعقلية متزنة وتحسن ذاته وتصنع له وزناً اجتماعية ثابتاً.
- وبذلك تتمثل أهمية التنمية المهنية في كونها تتيح الفرصة للأستاذ لكي يحسن الممارسة العملية للتعليم، ويطبق مدركات ومفاهيم جديدة، ناتجة عن الأبحاث التربوية ويفهم المستجدات في تخصصه وما يتفق مع طلاب المرحلة التي يدرسها، وتتيح الفرصة للأستاذ للتدريب على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة. وتقدم للأستاذ تدريبات عملية تساعد على إتقان الأدوار المتوقعة منه.

1- أسامة محمد السيد، عباس حلمي الجمل: التدريب والتنمية المهنية المستدامة، دار العلم والإيمان، دسوق، 2014، ص، ص، 209-

10- أساليب التنمية المهنية وطرقها:

اهتمت الدول المتقدمة بدعم وتنمية كفاءات القادة مديري المدارس ليكونوا مقتدرين على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وذلك لأن العمل الإداري وما تتطلبه الوظيفة من مهمات ومسؤوليات تحتاج دائماً إلى تطوير وتنمية مديري المدارس لمساعدتهم على التقدم في مسارهم الوظيفي والمهني خاصة وأن المستقبل يحمل في طياته متطلبات جديدة من تلك القيادات. ونظراً لأن المدير يتعامل مع مواقف تتسم بالتعقيد والتشابك وتعدد العوامل والمتغيرات ذات التأثير، ولأن العمل في المؤسسات التعليمية له طبيعته الخاصة، لذا أصبح من الضروري أن تتوفر قيادة لهذه المؤسسات، تمتلك مجموعة من الكفاءات التربوية المتعددة لعمليات التجديد والتغير فلا معنى لتطوير التعلم وتحديثه دون إحداث تغيرات حقيقية واتجاهات وقيم ومعارف قادة التغير وأعضائه، ولكي يمارس المدير وظائفه ويصل إلى أهدافه يجب عليه استخدام مجموعة من الكفاءات الإدارية والقيادية والإنسانية لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هذه الأساليب والطرق:¹

10-1- تنمية العملية التعليمية

يشير مفهوم تنمية العملية التعليمية إلى التحسين والتطوير للوصول إلى أفضل صورة ممكنة حتى يحقق الأهداف المنشودة منه على أتم وجه، ويشمل كل جوانب المنهج المدرسي وعناصره من أهداف، ومحتوى محدد في المقررات، والكتب المدرسية، فضلاً عن كل طرق التدريس، والوسائل التعليمية، وأنشطة التعلم، وأساليب التقويم وأدواته المختلفة، والإدارة المدرسية، والمكتبات المدرسية، وأدلة المعلم .

إن النظرة الحديثة لعملية التعلم تلغي ما كان سائداً قديماً، فلم تعد عملية نقل المعلومات هي المهمة الوحيدة لعملية التدريس، ولكنه نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق نواتج تعليمية مرغوبة لدى الطلبة، إذ يقوم المعلم بالتخطيط وإدارة هذا النشاط، وبذلك يصبح للمعلم والمتعلم أدوار جديدة وفق النظرة الحديثة لعملية التدريس،

1- وفاء إبراهيم العموش: التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2020، ص 22-28.

فالمعلم لن يقتصر عمله على إلقاء المعلومات، والطلبة لن يقتصر دورهم على حفظ تلك المعلومات استعداداً لتسميعها وقد أظهرت الدراسات ضرورة العناية بدوافع الأفراد للتعلم والمعرفة، وبالتالي استغلالها والعمل على تنميتها .

ويعد وضع خطط تطوير المعلمين عنصراً حيوياً لإدارة الأداء للتوجه نحو المستقبل، والتركيز على الأداء المستقبلي لهم. وهي إحدى غايات تقييم الأداء والذي يستخدم لغايات إدارية وغابات تطويرية ومنها تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن مستويات الأداء وفرص تحسينه. وتوضيح الخطوط عن مجالات التطوير وتحسين الأداء، ووضع معايير للأهداف المستقبلية بناء على الأداء السابق، والتعرف إلى الإنجازات المتحققة من العمل الحالي للمعلم، وتعزيز الاتصالات في المدرسة وعلاقات العمل، وتحديد أوجه القصور في الأداء والعوامل التي تسببت في عدم ملاقة التوقعات المطلوبة.¹

وتؤدي المدرسة دوراً مهماً في النمو لما توفره من خبرات ومعارف ومهارات متعددة فهي تسهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد على التفكير وحل المشكلات، وتنمية المهارات الأكاديمية لديهم، وتعمل على تنمية الجانب الاجتماعي وتطوير قدرتهم على تشكيل الصداقات، وتساهم في تنمية الجوانب الانفعالية وضبط الذات لدى المتعلمين وتطوير الجانب القيمي والأخلاقي لديهم، وعموماً فإن المدرسة تعمل على صقل شخصية الأفراد وإعدادهم لمواجهة مطالب الحياة المتعددة

10-2- تنمية المناهج وطرق التدريس

إن تنمية المناهج تتناول المنهج عمومة، بدءاً من فلسفته وأهدافه، وانتهاء بعملية تقويمه، ويرى القضاة، أبو لطيفة، الخوالدة وعساف، أن تنمية المناهج يجب أن تبدأ بتطوير الأهداف، تحديداً وصياغة وتنوعاً، وفي ضوء تلك يعاد النظر في اختيار المحتوى، وأساليب تنظيمه بناء على أحدث ما وصل إليه مجال المادة، وأساليب التربية، ونظريات علم النفس، ثم يتم اختيار طرق التدريس وأساليب التعلم التي قد تتغير بعض

1- المرجع السابق، ص 24.

الشيء عن الأساليب القديمة، نظرا لحدثة المحتوى والخبرات التعليمية، فقد يتم على سبيل المثال التركيز على الطريقة الكلية في تدريس القراءة بدلا من الطريقة الجزئية التي كانت سائدة في المنهج السابق، أو تستخدم أساليب التدريس الجمعي بدلا من الفردي، نظرا لزيادة أعداد الطلبة في المدارس، وقد يتم إدخال تقنيات حديثة لزيادة مقدرة المعلم على ضبط الفروق الفردية بين الطلبة، وينتج عن ذلك كله تطوير في أساليب القياس والتقويم والامتحانات، بحيث تصبح مقتدرة على تقويم مقدار الأمر الذي حققه كل طالب في مختلف المجالات العقلية والمهارية والوجدانية.

وتجمع التنمية طرق التدريس من حيث (الخطوة، والأسلوب الفني واللفظي) التي يتبعها المعلم التعليم الطلبة لأي مادة من مواد التدريس، وذلك عن طريق استخدام الوسائل التعليمية المختلفة والمتنوعة التقليدية منها والحديثة، حسب منطق وطبيعة كل مادة، وحسب مستوى ميول المتعلمين مع مراعاة الجوانب والظروف الاجتماعية والإنسانية والثقافية المحيطة بالمتعلمين، فطريقة التدريس المناسبة هي التي يستطيع بها المدرس أن يخلق من المنهج والطالب شيئا آخر، أما المفهوم القديم للتدريس وهو النظام الذي يسلكه المعلم دون أي تفاعل يذكر بين المعلم والطالب، فهي تكون إيجابية من ناحية المعلم وسلبية من جانب الطالب.

10-3- تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم.¹

تعد تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم تقنية وأسلوبا حديثا يساعد على تفهم إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات ومقدرات التفكير والإبداع، وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتيسير حل الخلافات أو النزاعات والتناقضات أو سوء الفهم، كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف .

1- المرجع السابق، ص 25.

وبشكل النمو المهني للمعلمين واحدة من أولويات العمل الإشرافي، ذلك أن المعلم بشكل الوسيط المعرفي بين الطالب والمناهج، وهو من ينفذ الموقف التعليمي التعليمي، فإن امتلاك المعلم الكفاءات المطلوبة أمكنه من تحقيق النجاح في التخطيط والتنفيذ والتقييم للموقف التعليمي بكل ما يحتويه من معارف ومهارات واتجاهات، والمعارف والمهارات والاتجاهات هي نتاج الخبرة التعليمية التعليمية التي لا بد للمتعلم من اكتسابها، وعليه فالنتاج الجيد من المتعلمين مرهون تحقيقه بكفايات المعلم، ولا تتحسن إلا بالعمل الإشرافي التكاملي الموجه نحو تحقيق النمو المهني السليم للمعلمين، من خلال تحسين كفاياتهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم للموقف التعليمي التعليمي.

وأشار الديحاني إلى ضرورة تهيئة كل الظروف المناسبة لتحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية، من خلال الاهتمام ببرامج التنمية المهنية المقدمة لهم والتي تسهم في رفع مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات في المؤسسة التعليمية، كون التنمية المهنية متطلب رئيسي لتحقيق الجودة.¹

وأشارت الحريري إلى أن المعلم يحتاج إلى التقييم المستمر لتحسين مستوى الأداء لديه فبعض المعلمين الجدد على سبيل المثال بحاجة إلى تقييم مستمر كي يتمكنوا من معرفة نواحي ضعفهم وقوتهم، وبعضهم الآخر وإن كانت خدمته طويلة إلا أنه قد يعاني من بعض الصعوبات.

في إمكانية بلوغه للأهداف المرسومة من خلال التدريس، وهناك المعلمين المتميزين والموهوبين والمبدعين الذين هم بحاجة إلى من يتعرف إلى مستوى كفاءاتهم والمهارات والمقدرات التي يتميزون بها، لتعزيزها والاستفادة منها.

وأشار "الحيلة" عندما تكون اتجاهات المعلم إيجابية نحو المادة الدراسية التي يعلمها فإن ذلك ينعكس على أسلوب تدريسه، وبالتالي سينعكس على اهتمام طلبته بالمادة التي يدرسها، ولتحقيق تنمية المعلم يجب أن يكون ملماً بعمق في مجال تخصصه، واحتياجات المتعلمين الذين سيقوم بتعليمهم، وباستراتيجيات التعليم

والتعلم، وأن يكون مقتدرة على تشخيص نواحي القوة ونواحي الضعف في العملية التعليمية المختلفة، وأن يكون عاملاً فعالاً وقوة حسنة، ويتمتع بقيادة تربوية مستنيرة في تطوير بيئته ومجتمعه.

وأكد "دواني" على تمكين العاملين ومشاركتهم الأنشطة على جميع المستويات والتي يطلق عليها "الديمقراطية النشطة"، لأنها تختلف عن الديمقراطية التقليدية التي غالباً ما تقتصر على عملية التمثيل، بينما الديمقراطية النشطة تسعى إلى العمل التعاوني والذي بدوره يزيد من المشاركة والشعور بالانتماء وبقيمة الذات، فالمعلم يندفع إلى العمل عندما يشعر أن مهاراته المهنية تتال التقدير الكافي.

إن التوجيه السليم للمعلم يؤدي إلى كثير من الفوائد النفسية والاقتصادية والصحية، حيث ذكر "عبد الهادي والعزة" مجموعة من فوائد التوجيه السليم منها ارتفاع نسبة النجاح والتقدم والتفوق في مجالات الدراسة والعمل، وتقليل الفشل الدراسي وما يترتب عليه من انخفاض معدلات الهدر أو الفاقد التربوي، شعور الفرد بالرضا والسعادة في مهنته، وهذا الشعور ينعكس على حياته العملية والأسرية والاجتماعية والنفسية، كما يؤدي إلى انخفاض معدلات حوادث العمل وإصاباته ويؤدي إلى زيادة الإنتاج والمهارة.

10-4- تنمية الإشراف والتدريب¹

يقترن التدريب بالإشراف اقتران التعليم بالتعلم، وذلك لأن الميدان التربوي ما عاد ميداناً يدار عشوائياً وعلى غير هدى، فلا بد للمتدرب أن يتدرب على يد مدرّبه على التدريب، فالتدريب من سمات النظام الناجح الذي يحسن التعامل مع المدخلات والعمليات والمخرجات، والتدريب هو عملية منظمة يتم من خلالها تقديم مساعدات تربوية ومهنية متخصصة لفئة معينة من الأشخاص وفق برنامج محدد، واستناداً إلى الظروف ومعايير أداء واضحة، فالتدريب بصورة عامة هو عملية تعديل إيجابي للسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية. وهو بصورة خاصة الارتقاء بأداء محدد لفئة محددة بأسلوب محدد وهدفه اكتساب المعارف

1- المرجع السابق، ص 27.

والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها شخص أو مجموعة أشخاص تتوفر فيهم سمات معينة وتجمعهم أهداف مشتركة .

إن هدف التدريب الأساسي هو التنمية الإيجابية للمهارات الفنية والإدارية والسلوكية للعاملين إذ يسعى إلى إكسابهم المعارف والخبرات التي يحتاجونها وتزويدهم بالمعلومات التي تنقصهم والاتجاهات والعادات المطلوبة في العمل، وبالتالي تقل هؤلاء العاملين إلى المستوى المرغوب من الكفاءة في أداء العمل، ومن هنا لابد من الإشارة إلى أهمية ربط عملية التعلم بالتدريب وذلك لأن التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب. إذ أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بتحويل هذه المعرفة إلى تطبيق فعلي، حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.¹

للتدريب في أثناء الخدمة وظائف وأدوار عديدة فالبرنامج والأنشطة التي يقدمها التدريب تساعد المعلم والمهتم بالعملية التعليمية على التنمية الشاملة في جميع الجوانب الشخصية والمهنية والمعرفية.

ويمكن الاستدلال على مدى أهمية التدريب باستعراض الفوائد التي يمكن تحقيقها والتي من أهمها:

- ارتفاع إنتاجية الفرد المتدرب نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وصقل مقدراته.
- تخفيض معدلات الأخطاء التي ترتكب في أثناء العمل.
- تحسين الثقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة العلاقات بينهم.
- زيادة مقدرة العاملين على تبادل الآراء والمعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية.
- المساهمة في الشعور بالاستقرار الوظيفي نتيجة الاعتقاد بأهمية في العمل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهاراتهم ومقدرتهم للوصول إلى المستوى المطلوب للأداء وظائفهم مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب عنه. فالمعلم الذي يتمتع بروح معنوية يشعر بالارتياح فتنتطلق طاقته نحو الإنجاز والأداء الوظيفي.

خلاصة

إن كانت الموارد المالية عصب حياة المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية، فإن المورد البشري هو عصب نجاح هذه المؤسسات وعنوانها بلا منازع والاهتمام بالتنمية المهنية في المؤسسات التربوية، لم يعد قرار اختياريًا وإنما أصبح خيارًا استراتيجيًا، حيث إن التنمية المهنية هي المسؤولة عن مساعدة العاملين في المؤسسة و المدرسة على مواجهة تحديات العصر والتعامل مع معطياته وتساعد على التكيف مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والنمو والتميز.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

1. تطور مفهوم الأداء الوظيفي
 2. مكونات الأداء الوظيفي
 3. أنماط الأداء الوظيفي
 4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
 5. أهمية الأداء الوظيفي
 6. تقييم الأداء الوظيفي وخطواته
 7. دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي:
 8. أنماط الأداء الوظيفي
 9. أسباب فشل الأداء الوظيفي
 10. إجراءات وأساليب تحسين الأداء الوظيفي
- خلاصة

تمهيد:

تعتبر عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية العامة والمعقدة، بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم ودراسة الأداء وتقييمه، يمكن من التحكم أكثر وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري داخل المؤسسة.

وبالتالي فإن الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ويرتبط المخرجات التي تسعى لمؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به موظفين في المؤسسات بصفة عامة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى مستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفعالية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

1- تطور مفهوم الأداء الوظيفي :**1-1- النظرة القديمة للأداء الوظيفي:**

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة والوفاء الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها.

لهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان "تاييلور" الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارتها وإيقافها، ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها "تاييلور" هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تسير فيها عمليات كثيرة، بحيث أن امكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها.

"نلاحظ مما سبق أن النظر إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمان المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفق لتطورات المحيطة.

1-2- النظرة الحديثة للأداء الوظيفي:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات لما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن والأفضل والأنجح إلى السوق وما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء.¹

1- فرحي ابتسام: التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، أم البواقي، 2016 / 2017، ص46.

2- مفهوم الأداء الوظيفي:

قبل التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام والذي يمكن توضيحه

بمجموعة من التعريفات لبعض المؤلفين كما يلي:

يعرف الأداء على انه " النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة العمل، و المعبر عنها بوحدات قياس معينة".¹

ويعرف أيضا "الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني".

بينما "الأداء الوظيفي" فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

وبالتالي فإن "الأداء الوظيفي فإنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته فيها".

3- مكونات الأداء الوظيفي :

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفاعلية والكفاءة أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملين الفاعلية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتعريف هذه المصطلحين الهامين.

1- بن عواطة محمد الصالح: اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية، بوفيرة نور الدين رساله مكملة لنيل شهاده الماستر كليه العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، ورقية، 2013-2014، ص8.

2- مساعد سلامه عطية الشراري: ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، أطروحة الدكتوراه كلية التربية قسم الإدارة وأصول التربية، الأردن، 2012، ص14.

3-1 - الفعالية: effectiveness:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق إن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى إنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفاعلية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف، فينظر الفعالية على أنها بلوغ الأهداف المتوقعة.

ويمكن تعريف الفاعلية: هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف، فينظر للفعالية على أنها بلوغ الأهداف المتوقعة.¹

ويمكن تعريف الفاعلية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة، أو يمكن تعريف الفاعلية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة للإنتاج.²

3-2 - الكفاءة: efficiency

تعرف الكفاءة بانها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة، وتعني أيضا العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك.

كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفو هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل،

1- يوسف مصطفى: إدارة الأداء، الأردن، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2016، ص 10.

2- جليبي على عبد الرزاق والسيد العاطي، وآخرون: البحث العلمي الاجتماعي، لغة مداخله ومناهجه وطرائقه، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 60.

كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية، بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفاعلية من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفاعلية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف كما يعتبر مفهوم الفاعلية أوسع من مفهوم الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف كما يعتبر مفهوم الفاعلية أوسع من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفاعلية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.¹

كذلك هناك عناصر أخرى مكونة للأداء يمكن تلخيصها في ما يلي:

• القدرة:

ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك.²

• الرغبة:

العنصر الثاني في الأداء هو توفير الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا بالرفع الكفاءة.³

1- جلبي على عبد الرزاق: المرجع السابق. ص62.

2- الكرخي مجيد: مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص15.

3- جميل عبد الكريم احمد: إدارة الموارد البشرية، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015، ص 50.

4- أنماط الأداء الوظيفي: تتجلى في النقاط التالية:¹

4-1- أداء المهمة: تعد نماذج أداء المهمة تلخيصاً للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير

إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، ويحوى هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة، الوقت المحدد للإنجاز.

وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فاعلية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما في المنظمات الخدمية فإنها لا تحوي أداء الفرد بشكل كامل؛ لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى بالإضافة إلى التعرف على أبعاد القدرة التقليدية تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي، وتتمثل هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

وقام (سميح) بتقسيم أداء المهمة إلى نمطين رئيسيين، حيث يحوي النمط الأول عدداً من العناصر المرتبطة بالأداء وإنجاز المهام، بينما يحوي النمط الثاني عدداً من العناصر السلوكية المرتبطة بالأداء، وذلك على النحو التالي:

- العناصر المرتبطة بأداء المهمة، وتشمل:

- **الجودة في الأداء:** يعبر هذا العنصر عن الدقة في إنجاز المهام، وحسن إصدار القرارات والأحكام المرتبطة بالوظيفة.

- **الكفاءة في الأداء:** يعبر هذا العنصر عن مدى قدرة الموظف على استخدام الأدوات الخاصة بمهامه، وعن مدى مهاراته في استخدام الوقت عند أدائه لمهام وظيفته، كما يعبر عن قدرة الفرد على الاستخدام الرشيد للموارد أثناء تأدية الوظيفة.

1- بن عواط محمد الصالح: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقدير نور الدين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2013-2014، ص11.

- **الإلمام الوظيفي:** يعبر هذا العنصر عن مدى تناسب قدرات الفرد مع المهام الوظيفية المملوكة إليه كما يعبر عن مدى إلمامه بأحدث الأساليب والتقنيات المرتبطة بالعمل.
- **الفاعلية في الأداء:** يعبر هذا العنصر عن مدى تحقيق الفرد للأهداف المرتبطة بوظيفته، وذلك من خلال الوفاء بإنجاز المهام المحددة في الوقت المطلوب.
- **الإبداع والابتكار:** يعبر هذا العنصر عن مدى قدرة الفرد لإنتاج أفكار جديدة غير مألوفا ومرتبطة بأسلوب تأدية المهام الوظيفية.
- العناصر المرتبطة ببعد السلوك المصاحب للأداء، وتشمل:
- **الرغبة في الأداء:** يعبر هذا البعد عن الحالة النفسية والمزاجية التي يكون عليها الفرد عند أدائه لمهام وظيفته التي تعبر عن مدى حماس الفرد في مكان العمل ومدى استعداده لإتقان مهامه الوظيفية.
- **الرغبة في البقاء في الوظيفة:** يعبر هذا السلوك عن مدى رغبة الفرد في الاستمرار في وظيفته أو خلال الوفاء بإنجاز المهام المحددة في الوقت المطلوب.

4-2 - الأداء السياقي (التطوعي):¹

يسمى البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور Extra Role Performance وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء، وإنما تقيس جوانب الأداء التي ترتبط بمهام محددة. وتشير هذه الأبعاد إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف بعض الأبحاث الأداء السياقي إلى مجموعتين، تضم المجموعة الأولى عدد من الأبعاد من شأنها تعزيز وتكريس أداء المهام المحددة (العمل الشاق - التطوع - الانتماء للمنظمة تأييد الأهداف التنظيمية)، بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون ومساعدة الآخرين).

1- باسم مصطفى علي البساطي: أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير المهني في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2021، ص 68-71.

4-3- الأداء السلبي:

يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب Withdrawal Intention وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤًا بالأداء السلبي؛ حيث يبدأ الفرد مع هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنئي بنفسه عن وظيفته عندما يبدأ في التغيب عن العمل بدون عذر، وغياب في الإلتقان في أدائه وانخفاض إنتاجيته.

4-4- الأداء المتكيف:

أصبح للأداء المتكيف حضوراً في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد، ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة.¹

ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه؛ وذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر. ومن أهم أبعاد القدرة على التكيف القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، والتغلب على الإجهاد في العمل، والتكيف الثقافي، والتعامل مع مشكلات العمل بشكل خلاق.

* الجودة:

الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء الوظيفي من حيث درجة الاتفاق فجودة الأداء الوظيفي تعني الدقة في المخرجات النهائية للمهام الوظيفية الموكلة للموظف.

وتتضمن الجودة العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي، والعمل على استغلال الفرص مما يتطلب المبادرة والتركيز علي الأهداف الرئيسية، وهناك ممارسات تساعد على تحقيق جودة العمل وفقاً Cristima&Colurcio هي

1- المرجع السابق: ص 69.

تشجيع العاملين علي طرح الأفكار والاستماع إليها، مع تشجيع ثقافة النقاش الحر والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، إيجاد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات، بين الأفراد و مناقشة الأفكار بحرية، تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى القدرات الشخصية للإنجاز العمل المطلوب.

- الكفاءة المتميزة: وتعني القدرة على استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن بما يحقق الفعالية وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.

- الجودة المتميزة: للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.¹

- الإبداع المتميز في العمل.

* **الكمية:** تعبر عن حجم العمل المنجز الذي يتفق مع إمكانيات وقدرات الفرد في ضوء التقنيات المتوفرة فلا يكلف الله نفسا إلا وسعها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعطي بطء في الأداء الوظيفي لديهم، مما قد يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على تطوير الأداء؛ لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

* **الوقت :** يعد الوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل؛ فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسئوليات العمل. ويمكن أن يكون ذلك محددة لمدة التنفيذ، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع مراعاة ما يلي:

- حجم العمل المطلوب إنجازه.
- عدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل.
- تقنيات المعلومات والاتصالات المتوفرة.

ويؤثر عنصر الوقت على العاملين، وعلى المنجز من الناحية الكمية والكيفية، لذلك يراعى وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز العمل بكمية معينة ونوعية محددة في إطار تقنية الاتصال والمعلومات المتوافرة؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

* **التكلفة:** توفير التكلفة بتوفير المجهود والوقت، واستخدام معايير الجودة المطلوبة.

5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع لسيطرة الموظف، بينما بعضها الآخر، يخرج عن سيطرته كما يعز ويضع الباحثون تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين المحددات الأداء الوظيفي ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للقادة بصفة وبخاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء لمتطلبات المجتمع المحلل من ناحية رابعة.

ويمكن تحديد اهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يلي:¹

1-5- العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

✚ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

✚ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

✚ تصميم المؤسسة من حيث " المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات " .

✚ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

1- سعاد قسوم: دور التكوين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، محطة الضخ رقم 1، رسالة مكملة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، بسكرة، 2018-2019، ص57.

الموقع الجغرافي للمؤسسة.

إن هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كافة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكمياتها وطرق

الأساليب العملية المستخدمة في العمل، جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.¹

5-2- العوامل البشرية: المتمثلة أساساً في: "المعرفة، التعليم الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية،

حاجات ورغبات الأفراد".

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجملها في الآتي:

خصائص العمل، الرقابة الفعالة، نظام الأجور والحوافز،

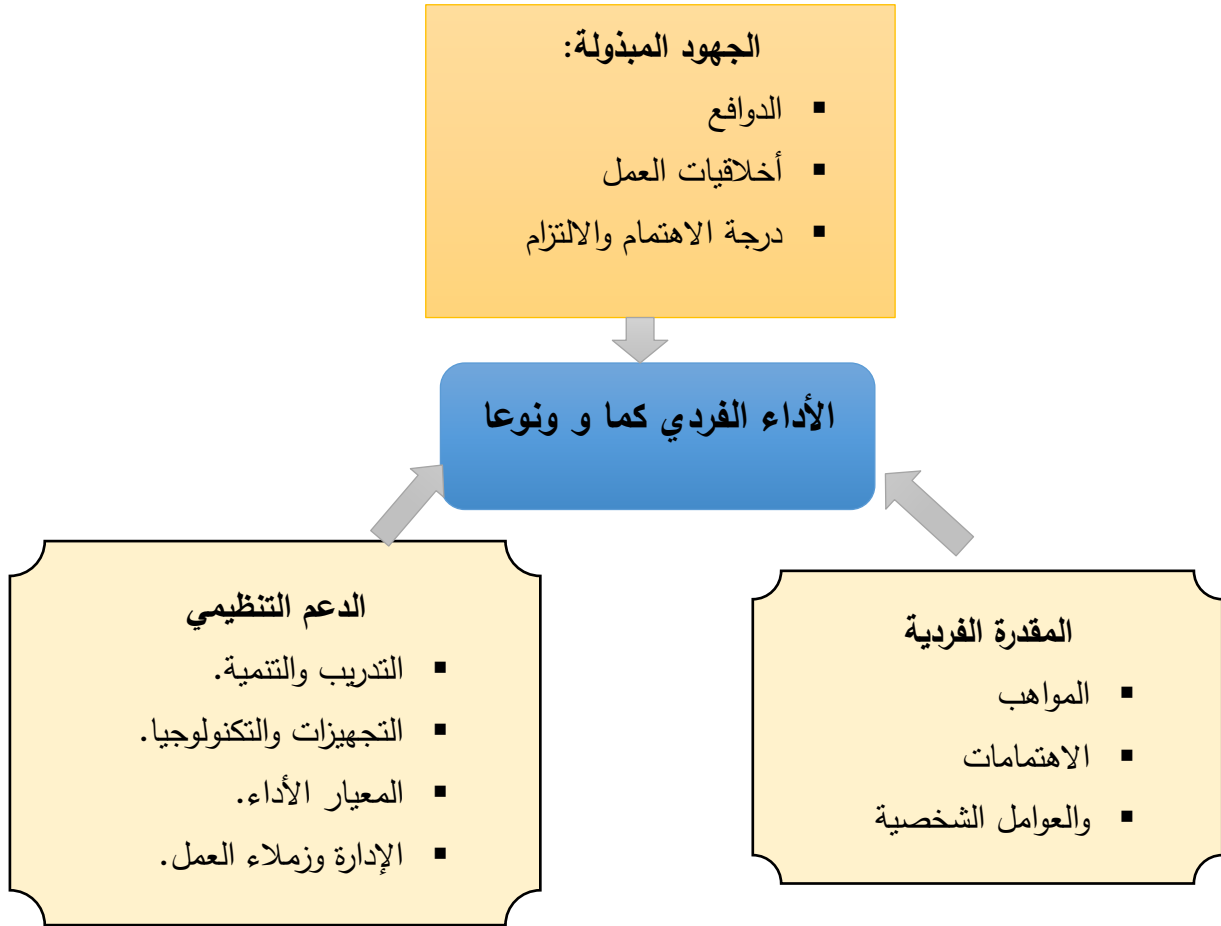
الخصائص الديمغرافية: مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.²

كما أوضح Mathis-jackson العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي من خلال الشكل التالي:

1- المرجع السابق ، ص58.

2- العربي عطية: التمكين الإداري وعلاقته بأداء العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 1، 2010، ص

شكل رقم (05): يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي¹



"يتضح من هلال الشكل السابق أن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تتمثل في الجهود المبذولة والمتمثلة في (دوافع - أخلاقيات العمل - درجة الاهتمام - تصميم العمل)، وكذلك المقدرة الفردية في (المواهب، الاهتمامات، العوامل الشخصية)، وأخيرا الدعم التنظيمي في (التدريب والتنمية -التجهيزات - التكنولوجيا - معايير الأداء - الإدارة وزملاء العمل)".

1- العامري محمد الرئيس: نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين ، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص20.

6- أهمية الأداء الوظيفي:

تتجلى في النقاط التالية:

- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت الصناعية كانت أو التجارية أو الخدماتية مدرسة، ثانوية، الجامعة، لأنه لا يمكن أن تكون عملية إنتاج أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.
- استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف أو المعلم بساعات العمل، أين يدرك المعلم جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله.
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز لتنظيم البشري داخل المنظمة إلى ارتكزت على أسس سليمة.
- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء.
- يساعد على رفع الروح المعنوية للمعلمين أو الموظفين في المؤسسات.
- الأداء الوظيفي للمعلمين أو الموظفين على حد سواء بالاجتهاد لحيازة المهارة واكتساب الخبرة كما يمكن الحصول على الكفاءة المهنية.¹
- يعد الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له هي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.
- يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات وانعكاسا لأداء المنظمة أو المؤسسة التي يتبعها.²

1- بغالية مليكة، خيرات عائشة: تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تيارت 2018/2019، ص 93-94.

2- بوقطيف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، بسكرة، 2013-2014، ص 61-62.

➤ تمكين المؤسسة من تقويم المعلمين والمشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير الفئات المسؤولين عليها.

➤ تزويد المؤسسة بالمؤشرات عن أداء وأوضاع المعلمين أو الموظفين ومشكلاتهم.

➤ ينظر إليه على أنه معيار أو مقياس للأعمال ومدى فعالية عملية التعليم والبرامج المسطرة.

➤ يساعد للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير ومدى صلاحيتها.¹

وتكمن أهمية الأداء الوظيفي في ما يلي:

يعد الأداء مقياساً لقدرة المعلم أو الموظف على حد سواء في أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال جديدة في المستقبل، ومنه أن يهتم بتطوير أدائه بشكل مستمر لارتباط ذلك بمستقبله في الوظيفة من حيث الترقية، والتكوين والنقل، والانتداب للمناصب العليا.

يتم من خلال الأداء الوظيفي وتقييمه عملية تقييم وتقدير المؤسسة، التي يديرها مدير أو مسؤول فالأداء الوظيفي هو انعكاس القدرات كل فرد لأداء هذه المؤسسات ودرجة فعاليتها أيضاً ومدى نجاحها من حيث نوعية وكمية وجودة مخرجاتها الطلابية أو الخدماتية أو الإنتاجية الصناعية منها أو غير ذلك.

كما يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حيث يكون أداء العاملين أو المعلمين أو الموظفين أداء متميزاً.

1- محمد الصلح بوطوطن، زبدرة خمارة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ISSN2352 /9962، العدد2، جامعة عنابة، الجزائر، 2014، ص ص 42-43.

7- تقييم الأداء الوظيفي وخطواته: تتجلى في النقاط التالية:¹

هناك أربعة أبعاد رئيسية يتم على ضمنها تقييم أداء الأفراد هي "الكمية النوعية، تكلفة المخرجات، الوقت المستغرق في أداء المهام".

- وهنا يستطيع الباحث القول إنه بالإضافة إلى كون عملية تقييم الأداء هي عملية إصدار حكم على أداء وسلوك المعلمين، إلى أنها تمثل أيضا أداة اتصال بين المعلمين من جهة وبين مدراءهم ورؤسائهم من جهة أخرى.

- ويفيد ذلك في التخطيط للعمل التربوي، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توافق بشرية معينة من مؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى مكانها اذا اقتضت الحاجة لذلك.

- ومن خلال عملية تقييم الأداء يمكن تقديم معلومات المعلمين أو الموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل وتحديد المعلمين المستحقين للترقية.

- تحديد نقاط ضعف للمعلمين في أدائهم مما يساعد في تحديد احتياجاتهم التكوينية للمهنة.

- اذا يمكننا القول من جهة نظرنا الخاصة بأن عملية تنمية وتكوين المعلمين تتأثر بسياسة الإدارة في الأخذ بنتائج التقييم الأداء، لذلك يجب أن تركز عملية التقييم على صفات الفرد الشخصية والنتائج الملموسة على ارض الواقع ومجموع الكفاءة والخبرة التي يعمل بها المعلمون لضمان ادراك وتصحيح ما يجب تصحيحه لضمان سيرورة تعليمية ناجحة وإنتاجية ذات نوعيه وجودة عالية.

1- رائد زايد راجح المنتصر: الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية، دراسة ميدانية في أمانة العاصمة، رسالة قدمت استكمال متطلبات لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الشرطة، كلية الدراسات العليا، اليمن، 2020، ص 79-80.

خطواته: تتجلى في ما يلي¹:

اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء، فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها فمثلا حدد Garylatham و keneth N.wexley الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء.

➤ استعراض المتطلبات القانونية.

➤ إجراء تحليل الوظائف.

➤ تطوير أداء القيم.

➤ اختيار الملاحظين (المقيمين).

➤ تدريب الملاحظين.

➤ قياس الأداء.

➤ تزويد الموظفين بنتائج التقييم.

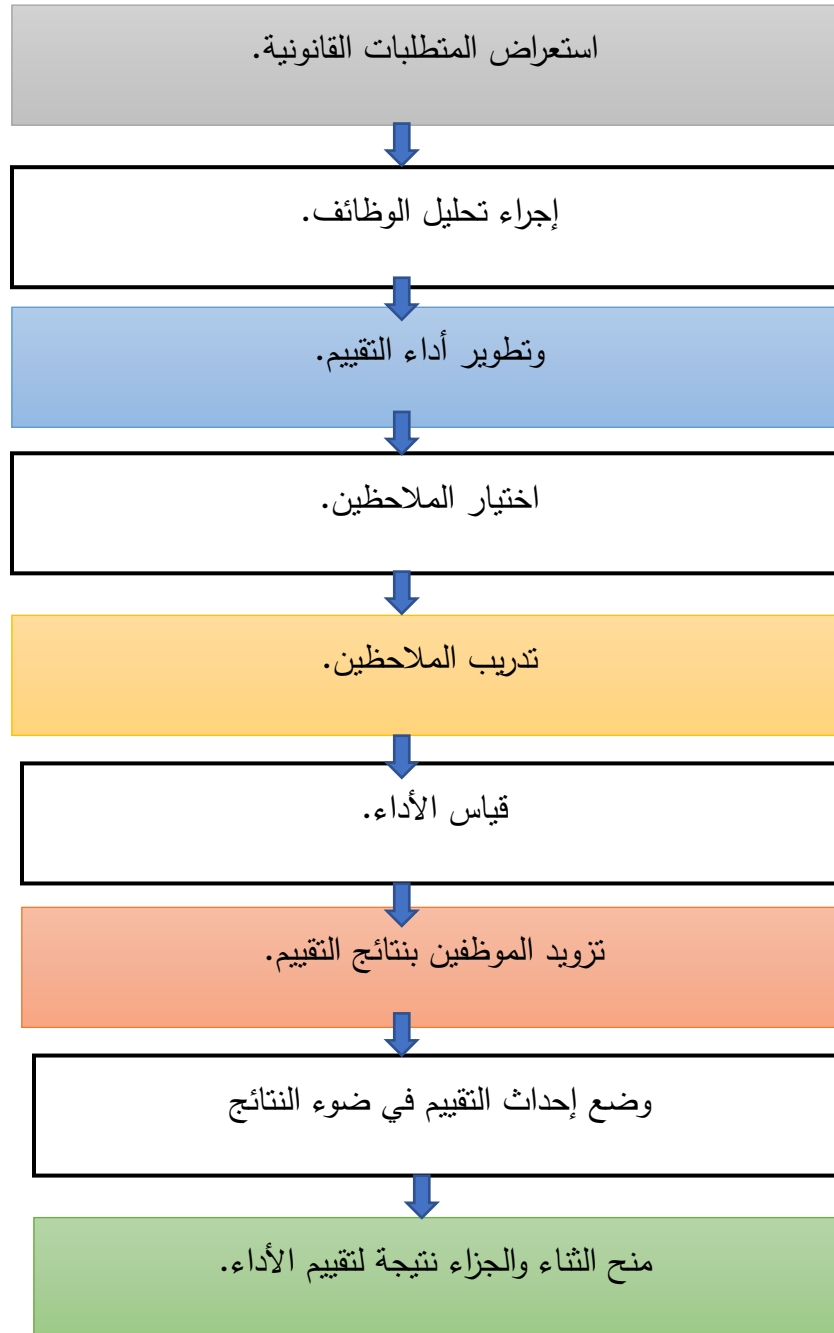
➤ وضع أهداف التقييم في وضوح النتائج.

➤ منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء.

إذ يمكننا القول بأن عملية التخطيط الخطوات تقييم الأداء الوظيفي تمر بمراحل قد اختلف الباحثون في تصنيفها، لكننا ذهبنا إلى إبسطةها لتسهيل فهم هذه العملية من الإلمام بالقوانين المسيرة للموظفين أو المعلمين ومن ثم القيام بعملية تحليل الوظائف التي يقوم بها كل عامل أو نوع العمل ونوعية المادة المقدمة للمتعلم ومن ثم اجتياز المقيمين وتدريبهم بعدها تتم عملية قياس الأداء لكل موظف أو عامل أو معلم، وتزويدهم بالنتائج الخاصة بهم مع تضمينها للأهداف المسطرة وعليه منح إما الثناء على العمل وشكر الفرد العامل على مجهوداته، ويمكن حتى ترقيته أو العكس منه وهنا يحال إلى عملية إعادة التكوين أو التنمية المهنية.

1-عبد الباري إبراهيم درة، زبير نعيم الضباع: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2010. ص 261.

شكل رقم(06): يوضح خطوات تقييم الأداء الوظيفي¹



1- براهيم محمد الأمين، موساوي يحيى: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بالقايد، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، تلمسان، 2015-2016، ص66.

يتضح من خلال الشكل السابق أن خطوات تقييم الأداء الوظيفي تتجلى في تسع نقاط أساسية، بداية باستعراض المتطلبات القانونية، ثم إجراء تحليل الوظائف و ثم تطوير التقييم اختيار الملاحظين وتدريب قياس الأداء وتزويد الموظفين بالنتائج في وضع الأهداف وآخرها منح نتيجة التقييم.

8- دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي:

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة، اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة، اذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجده من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، واصبح لازما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب أعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة وتساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم ولتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين من أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودورات العمل.¹

1- بدرية محمود محمد إبراهيم: آثار التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص31.

■ توعية الموظفين بأهمية التكوين واكتسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمتحدث في شتى مجالات

العمل.¹

للتكوين دور في ربط أهداف الأغراض العاملين الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسة العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

- المساعدة في تجديد وإطراء معلومات الأفراد حل مشاكلهم بالعمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.²

9- إجراءات و أساليب تحسين الأداء الوظيفي:

9-1 - إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

إن واحدة من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري إذا أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين .

- تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

1- المرجع السابق، ص 92.

2- بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، خنشلة، سنة 2013-2014، ص93.

- الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، كما يجب على المديرين توفير الحوافز المناسبة للعاملين ذوي الأداء المتميز.

مراقبة السلوك كل موظف مع إبداء الملاحظة والتوجيه إن اقتضى الأمر ذلك التطوير أداءه فعندما تجد أن الموظفين يجدون تأدية عملهم فيجب إخبارهم بذلك وإذا كان أدائهم بحاجة إلى بعض التحسينات فيجب اطلاعهم على ذلك.¹

- وجوب مناقشة ملخص تقرير الأداء مع الموظفين أو المعلمين المعدّ بدقة وعناية من قبل المسؤولين وذلك خلال كل اجتماع لوضع خطط لتكوين وتنمية الأداء مع توضيح نقاط الضعف والقوة والاستماع إلى وجهات نظر المعلمين.

إذا يمكننا القول بأن عملية تحسين الأداء، والتي هي من أهم العملية التي تمنح للفرد المجال لإعادة تدارك نقصه وتخول للجهات المعيشية بذلك عملية اختيار الأداء الأعلى والتميزة من جهة، وكشف الضعف أو التسيطر لعملية المعالجة لهذا الضعف أو النقص من جهة أخرى وتتخلص هذه الخطوات في تحديد السبب الرئيسي لهذا الانحراف، ومن ثم وضع خطة عمل للوصول إلى حلول كذلك تعد عملية الاتصال المباشر بين المعلمين والمشرفين أمراً رئيساً للوصول إلى حلول لتحسين الأداء، ولا ننسى طبعاً مراقبة سلوك المعلمين أو الموظفين، ومن ثم وجود مناقشة ملخص تقييم الأداء معهم وهذا لضرورة تدخل رئيسهم ووجهات نظرهم ضمن عملية خطة الحلول التي تغطي إما بإعادة التكوين والتنمية المهنية أو إلى الارتقاء للتمييز أداء المعلم وغيره من الموظفين في قطاعات أخرى.

1- بغالية مليكة، خيرات عائشة: تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تيارت 2018/2019، ص 101-102 .

9-2- أساليب تحسين الأداء الوظيفي:

هناك أساليب عديدة لتحسين الأداء هي:

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء، فقد يتم تحسين الأداء من خلال التركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين وذلك بتطوير معايير وتقنيات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري، وقد يتم التحسين في الأداء من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية، أو يكون التحسين بإعادة التنظيم أو إعادة هيكلة التنظيم، كما يجري تحسين الأداء عادة بتطوير التقنيات، للوصول بأداء المؤسسة إلى أحسن المستويات.¹

9-2-1- تحسين أداء الموظف: يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:

- **التركيز على نواحي القوة:** أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف، في العمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.
- **التركيز على المرغوب:** توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك، أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع
- **تربط الأهداف بالشخصية:** يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية، وإن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

1- ريهام زايد الحلبي: مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين والسوريين دراسة ميدانية لدى عينة من الإعلاميين السوريين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم علم النفس، دمشق، 2015-2016، ص 74-76.

- **تحسين الوظيفة:** إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإن فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالآتي:
- **المهام الضرورية:** أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.
- **المهام الملائمة:** العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، وترى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلاحيات، لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.
- **تصميم الوظيفة:** يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.¹
- **تبادل الوظائف:** أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.
- **التكليف بمهام خاصة:** يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.
- **تحسين الموقف:** إن الموقف أو البيئة تتيح فرصة للتغير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

1- المرجع السابق، ص 75.

➤ **التخطيط لمكان العمل:** من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيه التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع.

➤ **الجدول:** يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازها في الوقت المحدد والمناسب.¹

➤ **المشرف:** أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.

وليتيم زيادة الكفاءة الإنتاجية لابد من توجيه العامل وتكوينه تكوين مهني ونفسا، بحيث يؤدي ذلك إلى قيام العامل بدوره بشكل فعال، ومع انسجام عوامل الإنتاج الأخرى والعوامل الفنية والاقتصادية والإدارية والتنظيمية، ومن ثم تتحقق زيادة الإنتاج وتعود بالفائدة على العمال وأصحاب الأعمال وعلى المجتمع.

9-2-2 دور الرؤساء في تحسين الأداء:

يلعب الرئيس أو المدير الدور المحوري في توجيه العاملين والإشراف الذي يكون غاياته الوصول الإدارة فعالة للأداء، وهناك مجموعة من النقاط الرئيسية لدور المدير في تحسين أداء المرؤوسين على النحو التالي:

➤ أن يشجع الأفراد العاملين على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطويري.

➤ عند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس المباشر في المساعدة على التعلم والتفاهم.

➤ أن ينوه الأفراد لجوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة.

➤ ألا يسود شعور الخوف لدى العاملين، من التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم السلطة من الرئيس

➤ أن يعمل على تنمية وزيادة مهارات العاملين عن طريق تفويض للمرؤوسين.

➤ تنبيه الرؤساء في المنظمة مرؤوسيهيهم إلى فرص الترقية في المسار الوظيفي.

10- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي تناولت تفسير الأداء الوظيفي ولعل من أهمها نذكر ما يلي:¹

➤ نظرية العاملين لـ "هيرزبرج":

يعتقد "هيرزبرج" أن المجتمعات المتقدمة في الغالب قد اشعبت المستوى الأول من هرم "ماسلو" لذلك فإن الحاجات في هذا المستوى لم تعد ملحة كما هو الحال في المجتمعات النامية، وإن أغلب أعضاء المنظمة يبحثون عن إشباع الحاجات في المستويات العليا.

وافترض بأن للفرد حاجات فطرية ينبغي إشباعها وتصنف إلى مجموعتين حاجات صحية وحاجات دافعة وطرح "هيرزبرج" فكرة الإثراء الوظيفي من خلال إعادة تصميم الوظيفة بما يسمح للعوامل الدافعة أن تمثلها في محتويات ومكونات العمل.

وتدعو هذه النظرية إلى العمل باتجاه رفع الفرض في المستوى الأول إلى المستوى الثاني لديه يحفز نحو العمل تلقائيا دون متابعة مستمرة من قبل المشرفين والإداريين لنظرية "هيرزبرج" ترتبط بالأساس بتطبيق

نظرية "ماسلو" للحاجات في مواقع العمل حيث يحدد أنه هناك مجموعتين من العوامل:

المجموعة الأولى: وهي التي يسميها "هيرزبرج" العوامل الصحية أي الأساسية وتشمل:

➤ الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمراريته العمل وعدم التهديد بالفصل

➤ عدالة نظم المؤسسة.

➤ المنزلة المناسبة: وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل

المكتب المناسب.

➤ العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

1- رائد زايد راجح المنتصر: الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية، دراسة ميدانية في أمانة العاصمة، رسالة بدرجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، 2020، ص ص 44، 50.

الإشراف والذاتية: وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.

الدخل المادي الكافي والمميزات: وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر مميزات، مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.

وحسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصادر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا، أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية.

المجموعة الثانية:

هي التي يسميها "هيرز بوج" مجموعته الحوافز وتشمل ما يلي:

➤ العمل المثير: أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء.

➤ فرص النمو: أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.

➤ تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

➤ الإنجازات: وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوبة كما أو كيفاً، إن هذه العوامل هي التي تحفز حسب هذه النظرية.

➤ بمعنى أن العوامل الأولى (العوامل الصحية)، لا تؤدي إلى تحفيز، ولكن نقصها يؤدي إلى عدم رضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

هذه النظرية تتفق بشكل مع "ماسلو" في إن الاحتياجات الأساسية لا بد من تلبيتها أولاً، كما يلاحظ هناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة.¹

النظرية اليابانية نظرية (Z):

تشير هذه النظرية إلى مجموعة من الخصائص التالية:¹

وتفترض هذه النظرية (Z) أن الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة، وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المدراء الذين يتبنون النظرية (Z) أن الموظفين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر.

نظرية الإنجاز: تذهب هذه النظرية إلى 4 حاجات أساسية مهمة وهي كالتالي:²

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكليفلاند"، حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي ما يحركها أو يثيرها، وهو ما يدعي بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي:

- الحاجة إلى القوة: نجد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
- الحاجة إلى الإنجاز: نجد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

1- المرجع السابق، ص48.

2- نفس المرجع، ص 49

- **الحاجة إلى الانتماء:** نجد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعوا وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.
- **الحاجة إلى الاستقلال:** والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطونا قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة بمصيرهم الشخصي وبالتالي يفضلون العمل في وظائف تحقق لهم ذلك.

🌈 **نظريه العلاقات الإنسانية:** تعتبر هذه النظرية من أبرز النظريات السوسيولوجية والتي سنعرض أهم خصائصها كالآتي:¹

يقصد بالعلاقات الإنسانية بأنها ذلك النوع من العلاقات العمل التي تهتم بالجوانب الاجتماعية والإنسانية. وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها "فريدريك تايلور" الإنسانية العلمية، التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن اقل وبجهد معقول مع اتجاه آدمية الفرد وأساس هذه النظرية تنطلق من مبادئ أهمها:

➤ يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن اقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

➤ أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمان معقولين وان الحوادث المادية هي الأساس لتحفز الفرد وزياده الإنتاج.

➤ ومن الجدير بالذكر أن من أهم الأشياء التي ركزت عليها هذه النظرية هو التحقق من الأحداث القابلة للقياس والتجريب، وكل ما هو خارج عن نطاق تجري فلا أهمية له.

1- رايح كعباش: علم الاجتماع التنظيم ،مخبر بحث علم الاجتماع التنظيم، مخبر بحث علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 47، 48.

➤ ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحفاظ على الإنتاج والتحكم فيه، من خلال الأجور فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجرا أعلى وهكذا.

➤ وتمنح هذه الحوافز إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إلى الإنتاجية أو إعادة تكوينه أو نقله أو فصله.

ولقد نفسر **Spencer** و **taylor** ذلك بأن أداء أي عمل، يعتمد على قوة الدافع وقوة الاستجابة المسيطرة في موقف الأداء فزيادة الدافع تساعد على تحسين الأداء في بعض الأعمال دون غيرها.

وترى هذه النظرية إن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، لكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، أهمها احترام النفس، وتأكيد الذات، واحترام الآخرين، لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

لقد ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز الموظفين والعمال وترتكز مجموعة الأساليب هذه على ثلاث أنشطة إدارية رئيسية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقه توفر قدرا أكبر من التحديات لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.¹

نظرية (x.y): من أبرز النظريات المعاصرة وخاصة يتم تداولها في الدول المتقدمة تنطلق من:¹

تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين إلى الأفراد العاملين، حيث ينظر بعض المدراء إلى العامل على أساس أنه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر لبعض الآخر منهم إلى العامل على أساس أنه قادر على العمل وراغب فيه لا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.

ويرى "دوجلاس ماكر ياجور" مؤسس هذه النظرية إن الفئة الأولى من المدراء (x) تنظر إلى الموظف نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية، حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوادث إنها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى الموظف للحصول عليها في مقابل أدائه، بالتالي فإن التوافي في العمل يحول هذه المسألة إلى العصا التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الموظفين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية x.

أما المدراء الذين يمثلون الفئة الثانية، فتتظر إلى العامل نظره متفائلة وإنسانية يرون ضرورة لتحرير الفرد الموظف من الرقابة المباشرة وإعطائه الحرية لتوجيه نشاطاته وتحمل المسؤولية، في ما يتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، وهذا هو جوهر فلسفة نظرية y.

التعقيب على نظريات الأداء:

يبدو أن هذه النظريات تشير وتتفق في مجموعة من الحقائق، وهي أن المال ليس هو المحفز الوحيد ووحده لا يكفي، فهو يلبي الاحتياجات الأساسية أو الفيزيولوجية فقط لكن الإنسان له احتياجات اجتماعية إضافة لاحتياج الاحترام، فهو يريد أن يشعر أنه يقوم بعمل له قيمة وإن أمامه في عمله تحديات يحاول التغلب عليها وأنه هناك من يقدره.²

1- رائد زايد راجح المنتصر: مرجع سبق ذكره، ص 49، 50.

2- نفس المرجع، ص 50.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الأداء الوظيفي من حيث التعريف الذي يعتبر الناتج الذي يحققه الموظف ثم العناصر الأساسية المكونة للأداء الوظيفي وصولاً إلى أهمية الأداء الوظيفي ومحدداته، حيث تبين لأداء أهمية بالغة في تفسير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحله التفوق والتميز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لذا لابد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة.

وفي نهاية الفصل تم التطرق إلى دور الطفل في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تبين ان التكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة، ويسعى إلى تحسين أداء الموظفين واكتسابهم من مهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
 2. منهج الدراسة
 3. مجتمع البحث والعينة
 4. أدوات جمع البيانات
 5. صدق الاستمارة
 6. الأساليب الإحصائية
- خلاصة الفصل

تمهيد

لكي يكتمل البحث العلمي لابد من توفر جانبين مهمين أو مترابطين ومتكاملين، وهما الجانب النظري والجانب التنظيمي، والذي سنشرع فيه والذي يتضمن جملة من إجراءات منهجية، والتي تترجم في الميدان لذلك فالجانب التطبيقي خطوة منهجية لا غنى عنها بل هي محور الدراسة ولبها، وحسب إشكالية بحثنا فإننا سنتطرق أولاً إلى الدراسات الاستطلاعية، "مجالات" (المكاني والزمان البشري)، كما سنوضح المنهج المعتمد في دراستنا و تطرقنا إلى المجتمع الدراسة وكيفيه اختيار العينة إضافة إلى تقنيات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

بعد أن تمكنا من جمع كم هائل من التراث النظري والمراجع المتعلقة بمتغيرات دراستنا وضبطنا لمجموعة من الدراسات السابقة التي ساعدتنا على الضبط الدقيق لفرضيات الدراسة والمتغيرات التي تؤثر عليها وانطلاقا منها حاولنا تصميم أداة لجمع البيانات ، وهذا ما دفعنا للقيام بدراستنا الاستطلاعية كخطوة أولى في الميدان ، فهي تساعد الباحث على جمع المعطيات الأولية ومجتمع الدراسة وكذا التعرف على كيفية وأسلوب انتقاء عينة البحث وفق موضوع الدراسة وتسمح أيضا بالتأكد من صلاحية أدوات جمع البيانات والأساليب المختلفة لإختيار وفروض البحث والتعرف عن قرب بمجتمع الدراسة ، وقد تم جمع المعطيات الأولية وكذا التعرف عن قرب بمجتمع الدراسة ، وقد تم جمع المعطيات الأولية وكذا التعرف على كيفية إختيار عينة مناسبة وممثلة للمجتمع ، وللتأكد من الشروط السيكومترية لأدوات الدراسة ..

1-1- مجالات الدراسة

بعد أن ضبطنا الأمور القانونية والإدارية مع إدارة الثانوية وقبول إجراءنا للدراسة على مستوى المؤسسة ، انطلقنا في دراستنا الميدانية ، حيث كانت أول خرجة إلى مؤسسة بتاريخ 2022/03/13 ، أين كانت لنا فرص لمعرفة المؤسسة عن قرب ، بمعدل زيارة من يومين إلى ثلاثة أيام في الأسبوع لمدة شهر.

وقد قمنا خلالها بالخطوات التالية :

- التجول بمختلف أقسام ومكاتب الثانوية وذلك لمعايشة الواقع والتعرف عن قرب على المجتمع الخاص بالدراسة، والتعرف على عينة الدراسة إذا كانت ملائمة للموضوع.
- التعرف عن قرب على أفراد هذه المؤسسة والتي شملت فئات الأساتذة .
- الحصول على بعض الوثائق الإدارية المتمثلة في:
 - الهيكل التنظيمي للثانوية.
 - عدد الأساتذة

- أخذ نظرة عن توزيع أفراد المجتمع تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (السن، سنوات الخدمة، الجنس..)

2.1 نتائج الدراسة الاستطلاعية :

من بين النتائج الهامة التي تحققت بعد إجراءنا للدراسة الاستطلاعية بالمؤسسة، نذكر ما يلي:

- اختيار عينة الدراسة ومكان إجراء الدراسة وذلك لسهولة التعامل مع الأساتذة وتوفير المتغيرات التي نسعى لدراستها ، ثم اختيار عينة ممثلة للمجتمع قصد التطبيق النهائي لأدوات جمع البيانات .

- مقابلة مدير المدرسة

- الحصول على بيانات ومعلومات مهمة تساعدنا في مناقشة الفرضيات وتحليل النتائج .

- التعريف بالمؤسسة:

لقد قمنا بالدراسة الميدانية بثنائيه بوراوي العريضي الصادق ونقدم نبذة تاريخية حول الثانوية وهي حديثة العهد أنشئت بتاريخ 20/07/2008 ومساحته الكلية تقدر ب15300م²، ومساحتها المبنية تقدر ب 4975 م²، ويتمثل قرار إنشائها تحت رقم 25 -08-03-2008 ويتمثل هيكله الإداري والتربوي الذي يتكون من مدير وتحتة مجموعه من الأعوان الإداريين موزعون على: إداري رئيسي عون إداري ثانوي عون حفظ البيانات وعددهم3 و 22 إداريين آخرين إلى الأساتذة، والذين عددهم يبلغ 45 أستاذ وعدد التلاميذ 600 تلميذ منهم ذكور 280 ذكر والإناث 320 بنت، عدد قاعات الدراسة 18 قاعة مكتبه ومخبر للإعلام الآلي قاعتين الأساتذة ومطعم والذي تم فتحه بتاريخ 2008/09/2 وطاقته ب 300 وجبة وعدد المكاتب نجدها تحمل 10 مكاتب.

➤ المجال الزمني:

بدأنا تريضنا بثنائية براوي العريضي الصادق من مارس إلى ماي، حيث كان حضورنا عبارة عن لقاءات مع المدير وبعض الموظفين والأساتذة أخذنا من خلالها لمحة عامة عن المؤسسة وعن ظروف العمل داخلها وذلك بهدف معرفة غاية تخدم بحثنا ألا وهي التعرف على البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة، ودور سيرورة عمل الموظف "الأستاذ" ومهامه داخلها.

أما تطبيقنا للاستمارة تجريبية فكان من 13-03-2022 إلى غاية 20 ماي.

وبعد إجراء تعديلات عليها وإعادة صياغتها من جديد ثم تطبيقها بشكل نهائي على أفراد العينة المبحوثة، ابتداء من أفريل إلى غاية إتمامنا للعمل.

➤ المجال البشري للدراسة:

هو المجتمع الدراسة أي الأفراد الذين سيتم التعامل معهم، والذين سنجري عليهم الدراسة الميدانية وتعتبر مرحلة تحديد مجتمع الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وهي تتطلب دقة بالغة في توجيه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه.

واختيار مجتمع الدراسة أي العينة التي سيجري عليها البحث ولقد قمنا باختيار هذه الثنائية نظرا لعدة أسباب من بينها، أنها حديثة ، كذلك سبق لنا التمدرس فيها، وهذا عامل من شأنه مساعدتنا كثيرا خاصة في إكتساب الجهد وكذا التسهيلات خاصة مع عينة البحث وعملية ضبطها.

2- منهج الدراسة:

لكي يستطيع البحث أن يقدم أي بحث علمي، يجب عليه أن يختار منهج واضح المعالم ومحدد للبحث في الظاهرة المراد دراستها ليساعده في التوصل إلى معرفة علمية منظمة، بحيث يعتمد عليها الباحثون والدارسون بعده انطلاقا من المعارف المتواصل إليها ليتمكنوا من إعادة فحصها من جديد والتأكد من صدقها وإضافة عناصر جديدة لها، فالمناهج المتعارف عليها تمكن الباحث من دراسة موضوعه بطريقة علمية وهادفة، فلقد

عرف المنهج على أنه: "فن التنظيم الصحيح سلسلة من الأفكار العديدة، أما من أجل الكشف عن الحقيقة، حيث تكون جاهلين بها إما من أجل البرهنة عليها بإذن من أن **المنهج الوصفي** واتباع **الأسلوب التحليلي** يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها و توعية متغيراتها وأسبابها و اتجاهاتها وما إلى ذلك جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع.¹

كما يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور بحيث يعطي الباحث صوره للواقع الحياة ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية.²

وبالتالي يتضح مما سبق بأنه سنعمد على اختيار **المنهج الوصفي** الذي يتناسب مع طبيعة الظاهرة المدروس في موضوع بحثنا، مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي الذي يلائم المنهج الوصفي لكي يسهل عملية تحليل، وتغيير النتائج المتواصل إليها فهو يساعدنا في الإلمام بحوثيات موضوع الدراسة والتواصل إلى معرفة علمية دقيقة.

3- مجتمع البحث والعينة:

3-1 مجتمع الدراسة:

يعرف حسب "مادلين قرافين" أنه مجموعة عناصر خاصة أو عدة خصائص مشتركة كي تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي تجري عليها البحث.³

يشير مجتمع الدراسة كذلك كل الأشخاص أو الحالات أو المضامين، يعرف كذلك أنه مجموعة عناصر الأفراد، التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة بمعنى آخر هو تمثيل جميع عناصر الأفراد التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسته مجتمع البحث من الأمور النادرة للبحوث العلمية نظرا للصعوبات الجمة التي

1- اشرف صابر كامل: أسس البحث العلمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016، ص 31.

2- خالد أحمد فرحات المشهداني، ورائد عبد الخالد عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2016، ص31.

3- موريس انجرس: منهجية في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006، ص 62.

يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك.¹

ولما كانت دراستنا إلى معرفة علاقة التنمية المهنية بالأداء الوظيفي لدى أساتذة .

الطور الثانوي، فإن المجتمع هو جميع موظفين وأساتذة الثانوي العريضي الصادق الذي يتراوح عددهم 70 أستاذ.

3-2 عينه الدراسة:

أ- تعريفها: عند دراسة الباحث الظاهرة الاجتماعية معينة في المجتمع الكلي، كذلك يتعين عليه اختيار عينه أو حالات تكون ممثلة لمجتمع البحث وتعتبر العينة من أهم الخطوات المنهجية في العلوم الاجتماعية التي تتوقف عليها نتائج البحث، ولذلك في الباحث ليس حراً في اختيار العينة وإنما طبيعة الموضوع هي التي تفرض عليه ذلك.

تعرف العينة بأنها نموذج تمثل جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له بحيث لحاملي صفاته المشتركة وهذا الجزء يعني الباحث عن دراسته كل الوحدات الأخرى.²

ب- كيفية اختيار العينة: المجتمع الأصلي هو ثانوية بوراوي العريضي الصادق وفي بحثنا هذا قمنا بإجراء دراسة على الأساتذة من خلال اختيارنا لعينة قصدية، وذلك بدافع قصدي بتوجهنا لأساتذة الطور الثانوي وتم اختيار 45 أستاذ، من بين 70 عينة (المدير، موظفين، الأساتذة) من المجتمع الأصلي.

1- عبد الرحمن، عبد الله الواصل، البحث العلمي وخطواته ومراحله، وزارة المعارف المملكة العربية السعودية، ص 52.

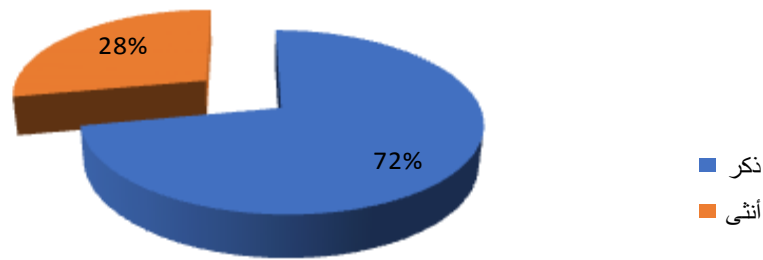
2- موريس انجرس: مرجع سابق، ص 301.

ج- خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم 01: يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	12	26.67%
أنثى	33	73.33%
المجموع	45	100%

دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

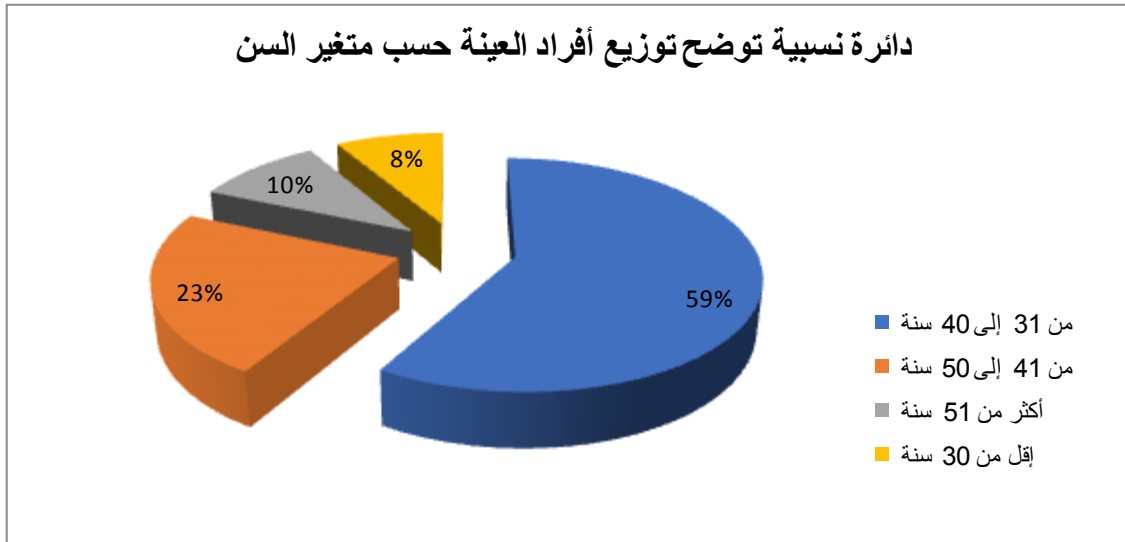


المصدر: السؤال رقم 01 من الاستمارة.

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من جنس الإناث وتقدر نسبتهم ب 73,33%، أما نسبة الذكور 26.67%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل التربوي داخل ثانوية الذي يتناسب فيه فئة الإناث أكثر من فئة ذكور بحكم أنها مؤسسة تربية لا تتطلب جهد عضلي على عكس المؤسسات الصناعية التي نجد بها عدد الذكور أكثر من الإناث والفرد.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	5	11.11%
من 31 إلى 40 سنة	23	51.11 %
من 41 إلى 50 سنة	15	% 33.33
أكثر من 51	02	%4.45
المجموع	45	%100



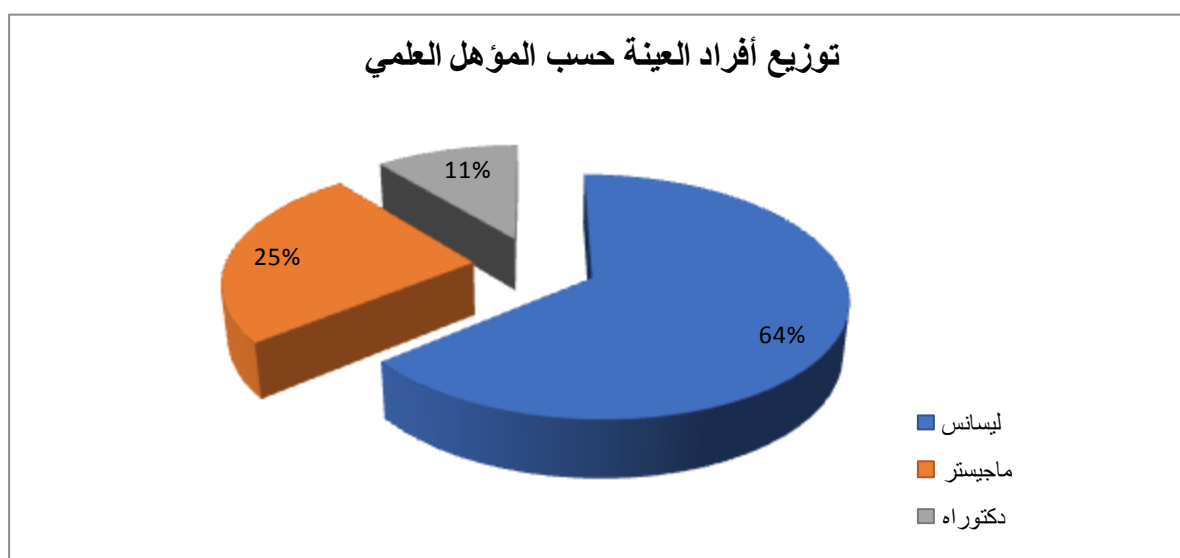
المصدر: السؤال رقم 02 من الاستمارة.

يظهر من خلال الجدول أن اكبر نسبة الفئة العمرية من 1 إلى سنة، حيث تمثل نسبة 51.11% تليها فئة من 41 إلى 50 سنة وذلك بنسبه 33 33 %، ثم تليها فئة العمرية التي أقل من 30 سنة بنسبة 11.11 %، ثم تاليها فئة اكثر من 51 سنة 4.45%.

من خلال نتائج جدول يتبين لنا أن أعلى هي من 31 إلى 40 سنة وهذا ما دلت عليه نتائج الجدول، وهو بذلك في مرحلة الجد والنشاط وشغفه للعمل كما أنه يجب النظر في التقارب النسبي الذي يجمع بين الأساتذة ذلك ما يؤدي إلى استيعاب طبيعة العمل.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهلة العلمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
ليسانس	17	37.79 %
ماجستير	25	55.55 %
دكتوراه	03	6.66 %
المجموع	45	100 %



المصدر: السؤال رقم 03 من الاستمارة.

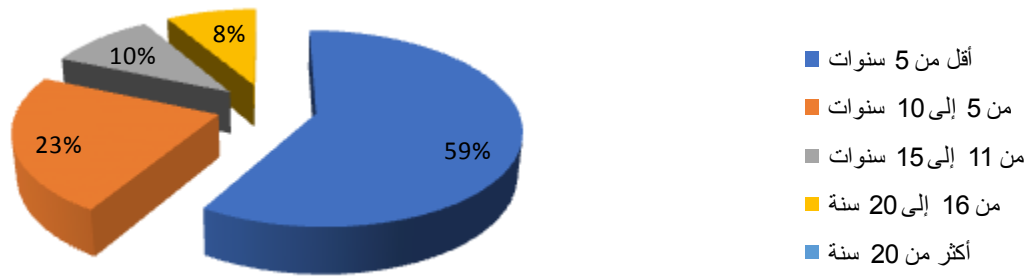
نلاحظ من خلال الجدول يتضح لنا أن اغلب أفراد العينة من فئة ماجستير والتي تبلغ نسبة 55,55 %، حيث تشمل 25 إطار تليها ليسانس بنسبة 37.79 %، تمثل 17 إطار وفي الأخير فئة الدكتوراه بنسبة 6.66 %، تمثل 3 إطار، وهذا يوضح أن المستوى التعليم الثانوي يتطلب من المعلمين أن يكونوا حامل شهادة التعليم العالي وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه.

الماجستير هو نسخة مصغرة لطريقة دراسة الدكتوراه، كذلك فهو يعتبر خبره ممتازة ليس فقط على المستوى الأكاديمي بل على المستوى الشخصي والمهاري وبالتالي سينعكس على طريقه إدارة العمل وزيادة الجانب الإبداعي وتطوير مستوى الأداء في العمل.

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 05 سنوات	6	13.33%
من 05 إلى 10 سنوات	10	22.22%
من 11 إلى 15 سنة	14	31.11%
من 16 إلى 20 سنة	11	24.44%
أكثر من 20	04	8.90%
المجموع	45	100%

دائرة نسببة تمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة



يتضح من خلال الجدول رقم 4 أن أعلى نسبة هي فئة ما بين 11 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 31.1

، تليها فئة ما بين 16 إلى 20 سنة ما يعادلون نسبتها ب 24,44 %، ثم تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات

بنسبة 22,22 % أقل من خمس سنوات بنسبة 13.33%.

وأخيرا في العمرية أكثر من 20 ذلك بنسبة 8.90 %، وهذا يعود إلى طبيعة العمل التي تتطلب سنوات

من الممارسة المهنية للحصول على الخبرة المهنية.

4- أدوات جمع البيانات:

إن أي دراسة تقوم على جانبيين جانب نظري وآخر ميداني، حيث يعتبر هذا الأخير مكمل للجانب النظري عليه، فإن الباحث في مراحل بحثه العلمي يقوم باختيار الوسيلة المتمثلة في أدوات جمع البيانات، التي من خلالها يستطيع جمع المعلومات كل من الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، والتي سنتناولها كالتالي.

4-1- الملاحظة:

تعتبر من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون وغيرهم في جمع المعلومات والحقائق والتقصي عنهم وهي أداة أولية، ليستعين بها الباحث تعرف بانها رؤية و فهم الظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، ولا تنحصر الملاحظة في توجيه الحواس فقط ولكنها تنطوي على عمليات عقلية وتدخل إيجابي من جانب العقل، وتعتمد طريقة الملاحظة بالدرجة الأساس على قابلية الباحث وقدرته على الصبر، والانتظار فترات مناسبة وتسجيل المعلومات والاستفادة منها.¹

وتعد هذه الأخيرة من التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية والملاحظة العلمية، تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقه للكشف عن تفاصيل الظواهر.²

فقمنا باستخدام تقنية الملاحظة وذلك للكشف عن مدى تطبيق الثانوية لنظام التكوين والتدريب والتنمية المهنية وكذا نتعرف على البيئة الداخلية للثانوية، وكيفية التفاعل للمعلمين أساتذة في ما بينهم وكذا مع الإداريين.

وملاحظة التصرفات الموظفين في توجيه والمساعدة في عملية التنمية المهنية لزيادة جودة الأداء المهني للأساتذة داخل المؤسسة وكذلك ملاحظة ما هو نافع لمساعدتنا في تحليل البيانات بعد تفرغها.

1- إحسان محمد الحسني: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، عمان، 2015، ص124.

2- عامل إبراهيم قنرجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات الإلكترونية، دار باروزي العلمية للنشر والتوزيع، طبعة عربية، عمان، 2008.

4-2- المقابلة:

المقابلة في البحث العلمي هي عبارة عن حوار أو محادثة بين شخصين أو أشخاص آخرين، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث للتواصل إليها في ضوء أهداف بحثه وتكون في العادة وجها لوجه.

للمقابلة وظائف متعددة في البحث العلمي وفقا للأهداف الدراسية وتنوعها فقط تكون المقابلة حرة أو مفتوحة أو تلقائيا، بحيث يعبر المبحوث عن آرائه بحرية، ويكون ذلك في الدراسات الاستطلاعية و يمكن إخضاعها بعد ذلك للاختبار المقنن لتنمية الفروض في الدراسات الوصفية الشخصية المتعمقة.¹

■ قمنا في دراستنا بالاستعانة بأداة المقابلة وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من قبل مساعدة المدير ومستشارة التوجيه الأولى والثانية.

■ حيث تم الترحيب بنا بشكل لائق ومساعدتنا في جمع المعلومات حول الثانوية والأساتذة باعتبارهم العينة التي سلط عليها الضوء في مذكرتنا.

■ كما قمنا أيضا بمقابلة المدير في البداية حول أخذ الموافقة من أجل التريص وأيضا قمنا بمقابله بعض الأساتذة في قاعة الأساتذة وذلك في فترات الراحة.

4-3- الاستمارة:

تعد أهم أدوات المستخدمة في البحث العلمي وهي تعتبر العمود الفقري له، حيث أن بناءها الجيد يساعد في التقصي من الحقائق وجمع أكبر قدر من المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

وترجع أهمية الاستمارة إلى أنها توفر الوقت والجهد والتكلفة والسهولة، من حيث معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، وتعرف الاستمارة بأنها استمارة توزع على المبحوثين بهدف استقصاء آرائهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم بشأن موضوع معين أو محدد وهي ورقة تصميم الأسئلة بحسب نوعية البيانات المطلوبة وتسمى

1- مرجع نفسه، ص 17.

أيضا استمارة الاستقصاء والاستبيان،¹ ومنه فالاستمارة من الأمور الأساسية الأكثر استعمالا في الدراسات الأميركية لأنها تساعد الباحث على جمع أكبر قدر من المعلومات من خلال ما تتضمنه من أسئلة موجهة لعينة البحث فقد قمنا بصياغة الاستمارة من 20 سؤال قسمت على ثلاث محاور تضمنت أسئلة مغلقة وذات احتمالات تجيبنا على تساؤلات الدراسة.

حيث تناولنا في المحور الأول؛ البيانات الشخصية:

- السن
- الجنس.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.

كما تناولنا في المحور الثاني: تأثير التدريب المهني في أداء المعلمين.

- هل توجد دورات تكوينية في المؤسسة هل اجري التدريب من قبل هل فتره التريض كافيه لتنمية القدرات المهنية والتعليمية.
- هل سنوات الخبرة تساهم في تجويد عملك.
- هل استفدت من عملية التنمية والتكوين من قبل للتحسين أداك الوظيفي؟
- هل تساهم عملية تبادل الخبرات المهنية بين المتعلمين في تحسين أدائهم الوظيفي؟
- هل أنت راضي عن نتائج تقييمك أثناء الدورات التقنية؟
- هل تتبع طرق حديثة في عملية التدريس؟
- هل تنمي مهاراتك ومعارفك الأدائية من خلال الملتقيات؟

1- داودي خالد: القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكاديمي في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم وعمل، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2019/2018، ص 69.

- هل تزيد من معارفك وتطلعاتك من خلال التدريب الخاص بالمؤسسة ؟
- تناولنا في المحور الثالث: تأثير استخدام تقنيات تكنولوجيا جديدة في تحسين أداء الوظيفي.
- هل إدخال التقنيات الحديثة في عملية التعلم يزيد في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين؟
- هل طبيعة علاقات العمل الجيدة في المؤسسة ستسمح بالانسجام ومنه تحسين الأداء الوظيفي؟
- هل عدد الدورات المشارك فيها خلال المسار المهني كافيه لتطوير الأداء الوظيفي؟
- هل أثر الاستخدام التكنولوجي الحديثة داخل المؤسسة على الأداء الوظيفي المعلمين؟
- ما هي مقترحاتك التنموية لتطوير الأداء الوظيفي هل تلتزم بمعايير الجودة المطلوبة ؟

الجدول رقم (05): محاور وأبعاد الاستمارة

المحاور	الأبعاد	البنود
البيانات الشخصية	سن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.	من 01 إلى 04
المحور الثاني	تأثير التدريب المهني في أداء المعلمين	من 05 إلى 14
المحور الثالث	تأثير استخدام تقنيات تكنولوجيا جديدة في تحسين أداء الوظيفي.	من 15 إلى 20

5- صدق الاستمارة

بغرض صدق أداة البحث (الاستمارة) في صورته الأولى، تم عرضها على بعض المحكمين من ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي وذلك من أجل إبداء تصحيحات حول موضوع عبارات الأداة وملائمتها مع قياس ما وضعت من أجله وقد عرضت استمارة بحثنا على الأساتذة "عثمان مريم، معاوي سامية"، حيث وجهت مجموعة من التعديلات على الأسئلة وبموافقة مشرفة باشرنا بتوزيع الاستمارة.

7- الأساليب الإحصائية:

تعتبر الأساليب الإحصائية هي الكيفيات التي بفضلها يتمكن الباحث من معالجة كم البيانات الذي جمعه وصنفه للقارئ بصورة موضوعية دقيقة وفقه ما يتوافق والهدف المسيطر للبحث وتفسيره تفسيراً صحيحاً صديقاً للمعاني الكامنة وراء أرقامه واستخلاص الدلالات الخاصة به وفقاً ما ذكر، فإن الأساليب الإحصائية كم عبر عنها العديد من الباحثين هي اللغة الوصفية، التي تمكن الباحث من تحويل بيانات في شكلها الكيفي والكمي، ويحمل دلالات ذات فائدة للبحث وقد اعتمدنا في التحليل على الأسلوب الإحصائي التالي:

$$\frac{\text{النسبة المئوية} \times \text{الفئة}}{\text{المجموع}}$$

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى أهم النقاط التي ساعدتنا في دراسة بحثنا والتعرف إلى أهم المحتويات، باعتبار أن التنمية المهنية للمعلمين شرط أساسي لعملية التدريس، وتحسين الأداء الوظيفي لهم داخل الثانوية، ومن خلال الإطار المنهجي للدراسة تم ضبط كل من عينة الدراسة والاستكمال العملية البحثية وضبط كل المفاهيم حول الجانب الميداني للدراسة.

الفصل الخامس:

عرض النتائج ومناقشة الفرضيات

1. تحليل وتبويب النتائج.

2. تفسير وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات.

3. النتائج العامة

1- تحليل وتبويب النتائج.

1-1- "المحور الثاني": تأثير التدريب المهني على أداء المعلمين.

الجدول رقم(06): يوضح وجود الدورات التكوينية في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	25	55.66%
لا	20	44.44%
المجموع	45	%100

المصدر: السؤال رقم 5 من الاستمارة

من خلال بيانات الجدول أعلاه والتي تتمحور حول وجود دورات تكوينية في المؤسسة نجد أن نسبه 55.66% تؤيد وجود دورات تكوينية في المؤسسة، وهذا رجع إلى اهتمام المؤسسة بعملية تكوين وتنمية المحلية والعمل على تحسين أدائهم وبالتالي اكتسابهم مهارات معرفية ومدنية مستحدثه كذلك تحقيق غاية وأهداف التعليم كذلك تنمي عملية التدريب في الدورات التكوينية ثقته بنفسه وتجعله قادر على المسؤوليات مهما كبرت وبالمقابل نجد أن الفئة التي لا تقر بوجود دورات تكوينية كانت نسبتها أقل حيث بلغت ب 44,44%.

الجدول رقم(07): يوضح الخضوع لعملية التدريب من قبل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	34	75.56%
لا	11	24.44%
المجموع	45	%100

المصدر: السؤال رقم 6 من الاستمارة

يوضح الجدول رقم(07) الخضوع لعملية التدريب من قبل، حيث أن أعلى نسبة والتي بلغت ب 75,56% أجابت بنعم، وهذا راجع لمدى أهمية عملية التدريب في المراحل التكوينية الأولى للمعلمين وهذا ما يساهم في رفع مستوى أداء المعلم للمحافظة على الأداء الإيجابي الفعال وتزويد المتدرب بالمعلومات التربوية والمهارات والمستجدات العلمية والتقنية وتدريب المعلم على كيفية تطبيق النظريات المعارف العلمية من خلال المواقف التعليمية مما يؤدي إلى تغطية الفجوة بين النظري والتطبيقي في حين أن النسبة المئوية 24,44% لم تجرى أي تدريب من قبل وهذا راجع إلى عدم خضوعها إلى تدريب مكثف وهذا يخص المعلمين الموجودين في قائمه الاحتياط..

الجدول رقم (08): يوضح فترات التربص وكفايتها لتنمية القدرات المهنية والتعليمية:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	19	42.22%
لا	26	57.78%
المجموع	45	100%

المصدر: السؤال رقم 7 من الاستمارة.

على غرار الجداول السابقة والتي كانت فيها الفئة الموافقة أعلى نسبة من نظيرتها الفئة المعارضة في الجدول الأعلى والتي بلغت نسبه 57,78% والتي أقرت بأن فترة لتنمية القدرات المهنية التعليمية وتفسير هذا من خلال ما التمسناه في مقابلتنا الميدانية للأساتذة أثناء إجاباتهم على أسئلة الاستمارة، فهناك من يرجع عدم كفاية فترة التربص إلى مواجهة صعوبات في عملية التدريس بالإضافة إلى تعقيد والكثافة والضغط في البرنامج الدراسي وكذا رغبة المعلمين في تنمية وزيادة قدراتهم التعليمية والمهنية قبل بداية المسيرة المهنية لضمان جودة أدائهم ، في حين إن نسبة 42.22% أقرت بكفاية فترة التربص وهذا رجع إلى اكتسابهم معارف وخبرات حول التعليم الدراسي من خلال عملهم كمستخلفي أو متعاقدين وكذلك بحكم مقابلتنا إلى

أساتذة لديهم مشوار دراسي طويل وأصحاب خبرة مهنية تجاوزت العشر سنوات وبالتالي يرونها كافية لضمان جودة التعليم ذات المستوى المطلوب.

الجدول رقم (09): يوضح مساهمة سنوات الخبرة في تجويد العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	45	100%
لا	00	0%
المجموع	45	%100

المصدر: السؤال رقم 8 من الاستمارة.

من خلال البيانات الجدول أعلاه والتي بلغت نسبة الموافقة في 100 %، وهذا يوضح أن السنوات الخبرات تمثل عامل الرئيسي ومشارك بين المعلمين، فلا شك أن الخبرة الطويلة لدى المعلمين في التدريس مطلوبة من أجل إنتاج مثمر وتدریس ناجح وفاعل في جميع مستويات التعليم خاصة الثانوي.

جدول رقم (10): يوضح المستفيدين من عملية التنمية والتكوين من قبل لتحسين الأداء الوظيفي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	32	71.11%
لا	13	28.89%
المجموع	45	%100

المصدر: السؤال رقم 9 من الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (10): أن أعلى نسبة والتي كانت 71.11% قد استفادت من التنمية والتكوين من قبل وهذا ما يبرهن أن ثانوية بوراوي العريضي الصادق تحرص على خضوع المعلمين لعملية التنمية والتكوين

لضمان تحسين ورفع وتطوير أدائهم الوظيفي بالإضافة إلى تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات لدى المعلمين بينما بلغت نسبة المعارضين 28,89%.

الجدول رقم (11): يوضح مساهمة تبادل الخبرات المهنية بين المعلمين في تحسين أداؤهم:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	37	82.22%
لا	08	17.78%
المجموع	45	100%

المصدر: السؤال رقم 10 من الاستمارة.

يوضح الجدول رقم 11 المساهمة عملية تبادل الخبرات المهنية بين المعلمين في تحسين أداؤهم الوظيفي وهنا إجابة الأغلبية بنعم وقدرة نسبتهم ب 82.22%، وتعمل عملية تبادل الخبرات المهنية بين المعلمين على تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات بينهم، وكذا إيجاد علاقة إيجابية مع بعضهم ومع الموجهين وكذا تنمية النواحي السلوكية لدى المعلمين وهذا كله يصب في تطوير وتجويد الأداء وخير دليل ما لاحظناه في قاعة الأساتذة عند توزيع للاستمارة أما نسبة 17.78%، الذين يمثلون المبحوثين المعارضين وذلك لرغبتهم بالعمل الفردي أو الاكتفاء بالخبرات الذاتية وعدم وجود أكثر من معلم في تخصص مثل باللغة الإيطالية في مؤسسة تربصنا.

الجدول رقم (12): يوضح مدى رضا المبحوثين عن نتائج تقييمهم أثناء الدورات التكوينية.

الاحتمالات=	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	26	57.78%
لا	19	42.22%
المجموع	45	%100

المصدر: السؤال رقم 11 من الاستمارة.

يوضح الجدول رقم 12 عن مدى رضا المبحوثين عن نتائج تقييمهم أثناء الدورات التكوينية، والتي بلغت بصفة الراضين عن نتائجهم 57.78 %، وهذا راجع إلى الجهد المبذول من طرف المعلمين من أجل إرضاء مرؤوسهم والتكوين والتدريب والتنمية الجيدة التي حصلوا عليها على غرار الذين أجابوا بنسبة لم تتعدى 42.22% حول عدم رضاهم عن نتائج التقييمية.

الجدول الرقم (13): يوضح اتباع طرق حديثه في عمليه التدريس.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	30		تنظيم حصص المراجعة عن بعد من خلال تطبيق google meet	4	8.89%
			الحاسوب المحمول	4	8.89
			جهاز العرض الرقمي	13	28.89
			اعتماد برمجيات خاصة	5	11.11
			التعليم عن طريق الوضعية المشكلة	11	24.44
			التعليم عن طريق المشروع	8	17.78
			المجموع	45	100%
لا	15	33.33			
المجموع	45	%100			

المصدر: السؤال رقم 12 من الاستمارة.

يوضح الجدول رقم (13) اتباع طرق حديثة في عملية التدريس، حيث تؤكد النسبة المئوية 66.67% على اتباع المعلمين طرق حديثة في عملية التدريس فلقد صرحوا باستعمالهم لمجموعة من الطرق الحديثة مثل الحاسوب الآلي، جهاز العرض الرقمي واعتماد برمجيات خاصة وكذا عن طريق الوضعية المشكلة، وتنظيم حصص مراجعة على موقع جوجل ماب. فلا شك أن استعمال مثل هذه الطرق يساعد في تزويد التلاميذ بالمعرفة وبناء وتطوير فهم مثمر. للعلوم الأساسية تاليها نسبة المئوية 33,33% من المبحوثين باستخدام طرق تقليديه في عمليه التدريس.

الجدول رقم (14): يوضح تنمية مهارات والمعارف الأدائية للمبحوثين من خلال الملتقيات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	34	75.56%
لا	11	24.44%
المجموع	45	%100

المصدر: السؤال رقم 13 من الاستمارة.

يوضح الجدول أعلاه تنمية المهارات والمعارف الأدائية للمبحوثين من خلال الملتقيات، حيث أجابت نسبة 75.56% بنعم وهذا ما تقدمه الملتقيات والندوات من إثراء معرفة وتطوير الخبرات العلمية وكذا بغرض تعريفهم وإحاطتهم علما بالبرامج والتنظيمات والقرارات الوزارية، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب لا بلغت 24.44%، يرجع هذا إلى عدم المشاركة في هذه الملتقيات أو انحصارها في مواضيع وبرامج ودراسات لم تكن من ضمن اهتمامات هؤلاء المدرسين.

الجدول رقم (15): يوضح مدى زيادة معارف وتطلعات المبحوث من خلال التدريب الخاص بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	32	71.11%
لا	13	28.89%
المجموع	45	%100

المصدر: السؤال رقم 14 من الاستمارة.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بنعم قدرت نسبتهم 71.11% وهي اعلى نسبة، حيث صرحوا أن التدريب الخاص بالمؤسسة يساعد في زيادة المعارف والتطلعات وهذا رجع إلى اعتماد المؤسسة برامج خاصة لتدريب المعلمين، مثل إعداد معلم للترقية في عمليه التدريب الخاص

بالمؤسسة يعمل على تنميه وتطوير وتجديد معارف ومهارات المعلمين للقيام بأعمالهم التدريبية ومنه ضمان سيورة العملية التربوية على أحسن واكمل وجه من مقابل بلغت نسبة إجابة المبحوثين ب 28.89% وذلك لعدم مشاركتهم في التدريبات الخاصة أو عدم نجاعة التدريبات الخاصة بهم.

المحور الثالث: تأثير استخدام تقنيات التكنولوجيا جديدة في تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (16): يوضح إدخال التقنيات الحديثة في عملية التعليم وزيادتها في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	39	86.67%
لا	06	13.33%
المجموع	45	100%

المصدر: السؤال رقم 15 من الاستمارة.

من خلال معطيات الجدول رقم 16 نرى بأن إدخال التقنيات الحديثة في عملية التعليم تزيد في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين وذلك بنسبة 86.67% حيث أن التطور والتقدم التكنولوجي الحاصل في شتى المجالات خاصة في المجال المعرفي والعلمي، ومنه فرضت التقنيات الحديثة نفسها لتدخل في مجال التعليم والتي بدورها ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، لما أضافت من استحداث وتسهيل وترقية في العملية التدريسية، نجد في المقابل أن فئة المبحوثين التي نسبتهم 13.33% قد اقرروا أن إدخال التقنيات الحديثة في عملية التعليم لا يزيد من تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين وذلك اعتمادهم على التقنيات التقليدية وخاصة ذوي الخبرة الكلاسيكية.

الجدول رقم (17): يوضح طبيعة علاقات العمل الجيدة في المؤسسة وأهميتها في تحسين أداء الوظيفي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	37	82.22%
لا	08	17.78%
المجموع	45	%100

المصدر: السؤال رقم 16 من الاستمارة.

يوضح لنا الجدول رقم 17 أن طبيعة العلاقات العمل جيدة في المؤسسة تسمح بالانسجام ومنه تحسين الأداء الوظيفي وقد أيدت نسبة 82.22% من المعلمين هذا الرأي و لقد تمت إلى أن التفاعلات الإيجابية في بيئة العمل تحسن من الأداء الوظيفي وتؤثر إيجابي على معدل تغير المعلمين حيث من المرجح أن يظل المعلمين الذين يتمتعون بدعم زملائهم في مؤسساتهم على المدى الطويل، كذلك تساعد علاقات العمل الجيدة بين الزملاء على توضيح المهام وتحسين فهم الأفراد لدورهم، ولقد لاحظنا هذا عند توزيعنا لاستمارات البحث في قاعة الأساتذة حيث وجدنا أن مجموعه من الأساتذة مكونة من اثنين إلى ثلاثة في كل تجمع كانوا يتبادلون الخبرات المعرفية لتطوير وإثراء منهجيتهم في حين أن النسبة التي قدرت ب 17.78% وهي نسبة أقل من نظرتها قد أقرت بان تحسين الأداء الوظيفي لا يرتبط بعلاقات العمل الجيدة في المؤسسة.

الجدول رقم (18): يوضح عدد الدورات المشاركة فيها خلال المسار المهني كافية لتطوير الأداء الوظيفي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	14	31.11%
لا	31	68.89%
المجموع	45	100%

المصدر: السؤال رقم 17 من الاستمارة.

نستنتج من خلال جدول رقم 18 أن نسبة 68.89% من المعلمين كانت إجاباتهم سلبية، حيث اقروا انغ عدد الدورات المشارك فيها خلال المسار المهني غير كافية لتطوير الأداء الوظيفي خاصة بالنسبة للمعلمين الذين لم يمتلكوا بعد سنوات خبرة كافية فهم بحاجة إلى هذا النوع من الدورات بوتيرة اعلى وهذا يساعدهم للتأقلم مع المهام والأدوار الموكلة اليهم في العملية الدراسية، وذلك للوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق أداء متميز بالمقابل نجد أن نسبة 31.11% كان ردهم إيجابي، حيث من وجهة نظرهم أن عدد الدورات المشارك فيها كانت كافية خلال مسارهم المهني ومنه تطوير الأداء الوظيفي.

الجدول الرقم (19): يوضح تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة على الأداء الوظيفي للمعلمين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	32	71.11%
لا	13	28.89%
المجموع	45	100%

المصدر: السؤال رقم 18 من الاستمارة.

يوضح الجدول الأعلى أن نسبة 71.11 % قد أيدت أن هناك تأثير لاستخدام التكنولوجيا الحديثة على الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث أن جلب الواقع الافتراضي إلى داخل غرفة الصف وتوفير نوع التعليم التفاعلي يساهم في تواصل التلاميذ مع محيطهم المدرسي واستخدام الطرق الناشطة والتفاعلية من طرف المعلم يؤدي إلى رفع وزيادة كفاءته وأدائه الوظيفي ثم بفارق كبير قدرت نسبته المئوية 28.89% ومثل عدد المبحوثين الذين أجابوا بعدم تأثير استخدام التكنولوجيا في الأداء الوظيفي لهم وهذا يرجع إلى أن متطلبات مادتهم العلمية لا تحتاج لاستخدام تقنيات حديثة مثل التخصص اللغة العربية والتربية البدنية

الجدول رقم (20): يوضح عدد من المقترحات التنموية لتطوير الأداء الوظيفي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
زيادة مدة التكوين	12	26.68%
التعديل في البرنامج الدراسي	14	31.11%
استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب	08	17.77%
زيادة عدد الدورات	11	24.44%
المجموع	45	100%

المصدر: السؤال رقم 19 من الاستمارة.

يوضح الجدول رقم 20 المقترحات التنموية لتطوير الأداء الوظيفي، حيث بلغت أعلى نسبة 31,11% التي أقرت بالتعديل في البرنامج الدراسي ثم نجد فئة زيادة مدة التكوين بنسبة 26,86% ثم تليها نسبة 24,44% الخاصة بفئة المبحوثين الذين اقروا باستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب، وأخيرا فئة زيادة عدد الدورات كأقل نسبة ب 17.77%، حيث أن العائق الرئيسي الذي يرويه هو التعديل في البرنامج الدراسي لذلك وجب النظر فيها وإعادة تعديلها وكذا زيادة مدة التكوين بالنسبة للمعلمين الجدد وزيادة عدد الدورات التدريسية لضمان مخرجات ذات كفاءات عالية لتحقيق تنميه وتطوير في الأداء الوظيفي.

جدول رقم (21) يوضح مدى الالتزام بمعايير الجودة المطلوبة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	45	100%
لا	0	00%
المجموع	45	%100

المصدر: السؤال رقم 20 من الاستمارة.

نستنتج من خلال الجدول رقم 21 أن نسبة المبحوثين قد صرحوا بالالتزام بمعايير الجودة المطلوبة في عملية التعليم وذلك بنسبة 100% فالجودة في التعليم هي عبارة عن الاهتمام بالطرق الفعالة التي تقوم على دعم قدرات التلاميذ وتنمية وتطوير المواهب الداخلية لهم من أجل تقديم العون والمساعدة لهم على اكتساب والحصول على المعارف الضرورية والمهمة والسلوك التطبيقي الذي يتلاءم مع التطورات ومتغيرات العصر.

2- نتائج الدراسة:

إن نجاح أي دراسة علمية مرهون بالنتائج المتحصل عليها، وعليه النتائج المتحصل عليها في دراستنا كانت كالتالي:

النتائج الجزئية:

- نستنتج أن أكبر نسبة من ناحية الجنس هي الإناث بثنائية براوي العريضي الصادق بالطارف بـ: 73.33 % لأن طبيعة العمل التربوي داخل الثانوية لا يتطلب جهد عضلي على عكس المؤسسات الصناعية أو العسكرية، ونظرا للمنافسة الشديدة من طرف الإناث على مثل هذه المناصب التربوية بحكم الخلفيات الاجتماعية.
- نستنتج أن أكبر نسبة لأعمار المعلمين بثنائية بواوي العريضي الصادق، يتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 50.11 %، لأن فئة الشباب أكبر حيوية ولهم الرغبة في العمل.
- نستنتج أن فئة الماجستير أكبر نسبة بـ: 55.55 % وهذا يوضح أن نسبة التعليم الثانوي يتطلب من المعلمين أن يكونوا حاملين لشهادات التعليم العالي، وبالتالي سينعكس ذلك على طريقة إدارة العملية الدراسية وزيادة الجانب الإبداعي، ولذلك ينعكس على مستوى الأداء في العمل ويجعلها أكثر راحة وتلقائية لأن الدراسة تغطي جميع تفاصيل العمل المنظور بها.
- نستنتج أعلى نسبة لها خبرة في الميدان هي فئة ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 31.11 %، وهذا يعود إلى أن طبيعة العمل تتطلب سنوات من الممارسة المهنية للحصول على الخبرة المهنية والتقاعد.

* نتائج الدراسة في ضوء تساؤل الفرعي الأول

هل يؤثر التدريب المهني على أداء المعلمين؟

وقد جاءت هذه النتائج على الشكل التالي:

➤ أثبتت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة للمعلمين الذين يقرون بوجود دورات تكوينية داخل المؤسسة بلغت

55.66 %، وهذا إن دل فإنما يدل على اهتمام المؤسسة بعملية التكوين وتنمية المعلمين من خلال

الدورات، والعمل على تحسين أدائهم وإكسابهم مهارات معرفية وميدانية مستحدثة.

➤ أثبتت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة من المعلمين الخاضعين لعملية التدريب من قبل قد بلغت

75.56 %، وهذا راجع إلى مدى أهمية عملية التدريب في المراحل التكوينية الأولى للمعلمين وهذا

يساهم في رفع مستوى أداء المعلمين، والمحافظة على الأداء الإيجابي الفعال وتزويد المتدرب

بالمعلومات التربوية والمهارات الكافية.

➤ أثبتت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة الخاصة بفترات التريص لتنمية القدرات المهنية والتعليمية قد

بلغت 57.78 % أدلوا بعدم كفاءته لفترة التريص وتفسير هذا من خلال ما التمسناه في مقابلتنا

الميدانية لأساتذة أثناء إجابتهم على أسئلة الاستمارة فهناك من يرجعها إلى مواجهة صعوبات في

عملية التدريس وكثافة والضغط في البرنامج الدراسي وكذا رغبة المعلمين في تنمية وزيادة قدراتهم

التعليمية والمهنية.

➤ أثبتت نتائج الدراسة مساهمة سنوات الخبرة في تجويد العمل حيث بلغت الموافقة فيه 100 %، وهذا

يوضح أن سنوات الخبرة تمثل عامل رئيسي ومشارك بين المعلمين فلا شك أن الخبرة الطويلة لدى

المعلمين، في التدريس مطلوبة من أجل إنتاج مثمر، وتدريس ناجح وفعال في جميع مستويات التعليم

خاصة الثانوي.

- أثبتت نتائج الدراسة للمستفيدين من عملية في عملية التنمية والتكوين من قبل لتحسين الأداء الوظيفي كانت بنسبة 71.11 %، وهذا ما يبرهن أن ثانوية براوي لعريضي الصادق تحرص على خضوع المعلمين لعملية التنمية والتكوين لضمان تحسين ورفع وتطوير أدائهم الوظيفي بالإضافة إلى تنمية المهارات والقدرات.
- أثبتت نتائج الدراسة أن تبادل الخبرات لمهنية بين المعلمين في تحسين أداءهم قد بلغت نسبة 82.22% ممن صرحوا بتأييد ذلك، هذا راجع أن عملية تبادل الخبرات المهنية بين المعلمين على تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات بينهم، وكذا إيجاد علاقات إيجابية مع بعضهم مع الموجهين وتنمية النواحي السلوكية وهذا كله يصب في تطوير وتجويد الأداء.
- أثبتت نتائج الدراسة أن رضى المحوثين عن نتائج تقييمهم أثناء الدورات التكوينية قد بلغت 57.78 % مؤيد وراجع إلى الجهود المبذول من طرف المعلمين من أجل إرضاء مروضيهم والتكوين والتدريب والتنمية الجيدة التي حصلوا عليها.
- أثبتت نتائج الدراسة التي أن إتباع الطرق الحديثة في عملية التدريس حيث أكدت نسبة 66.67 % ذلك، فقد صرحوا باستخدامهم لمجموعة من الطرق مثل الحاسوب الآلي، جهاز العرض الرقمي، اعتماد برمجيات خاصة، وكذا عن طريق الوضعية المشكلة.
- أثبتت نتائج الدراسة أن تنمية المهارات والمعارف الأدائية للمبحوثين من خلال الملتقيات، حيث أجابت بنسبة 75.56 % بعم وهذا راجع إلى ما تقدمه الملتقيات والندوات من إثراء معرفي وتطوير للخبرات العلمية، وكذا بغرض تعريفهم وإحاطتهم بالبرامج والتنظيمات والقرارات الوزارية.
- أثبتت نتائج الدراسة مدى زيادة معارف وتطلعات المبحوثين من خلال التدريب الخاص بالمؤسسة حيث أن أغليبيتهم أجابت بنعم بنسبة 71.11 %، هذا راجع حسب تصريحهم إلى اعتماد المؤسسة

برنامج خاص لتدريب المعلمين مثل إعداد المعلم للترقية في عملية التدريس الخاص بالمؤسسة، تعمل على تنمية وتطوير وتجويد معارف ومهارات المعلمين.

نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

هل يؤثر إدخال التقنيات التكنولوجية الجديدة في تحسين الأداء الوظيفي:

➤ أثبتت نتائج الدراسة أن إدخال التقنيات الحديثة في عملية التعليم تزيد في تحسين الأداء الوظيفي، وقد أكد ذلك نسبة من المبحوثين بلغوا 86.67 % وهذا راجع إلى أن التطور والتقدم التكنولوجي الحاصل في شتى المجالات وخاصة في المجال المعرفي والعلمي، ومنه فرضت التقنيات الحديثة نفسها لتدخل في مجال التعليم، والتي بدورها ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي لهم لما أضافت استحداث وتسهيل في العملية التدريسية.

➤ أثبتت نتائج الدراسة أن طبيعة علاقات العمل الجيدة في المؤسسة وأهميتها في تحسين الأداء الوظيفي قد بلغت نسبة 82.22 %، من المؤيدين على صحة هذا الرأي، وهذا راجع إلى أن من المرجح أن يظل المعلمين الذين يتمتعون بدعم زملائهم في مؤسساتهم على المدى الطويل، كذلك تساعد علاقات العمل الجيدة بين الزملاء على توضيح المهام وتحسين فهم الأفراد لدورهم.

➤ أثبتت نتائج الدراسة أن عدد الدورات المشارك فيها خلال مسار المهني كافية لتطوير الأداء الوظيفي حيث أجابت نسبة 68.89 % كأعلى نسبة بعدم كفاية عدد الدورات، وهذا راجع إلى نقص في سنوات الخبرة خاصة لدى المعلمين المبتدئين، وهم بحاجة إلى هذه الدورات لمساعدتهم أكثر في التأقلم المهام والأدوار الموكلة إليهم في العملية التدريسية، وذلك للوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق أداء مميز.

➤ أثبتت نتائج الدراسة أن تأثير استخدام التكنولوجيا في المؤسسة على الأداء الوظيفي للمعلمين بلغت 71.11 % بين المبحوثين الذين أيدوا ذلك وهذا راجع إلى أن جلب الواقع الافتراضي إلى داخل

الغرفة الصف وتوفير نوع التعليم التفاعلي بينهم يساهم في تواصل التلاميذ مع محيطهم المدرسي واستخدام طرق النشطة والتفاعلية من طرف المعلم يؤدي إلى رفع وزيادة كفاءتهم.

➤ أثبتت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة من المقترحات التنموية لتطوير الأداء الوظيفي قد بلغت 31.11٪، وهذا راجع إلى أن البرنامج الدراسي قد أصبح العائق الأول الذي يحول بين تقديم أداء جيد والتسيير وفق متطلبات البرنامج.

➤ أثبتت نتائج الدراسة مدى الالتزام بمعايير الجودة المطلوبة في العملية التدريسية حيث أجاب نسبة 100 ٪ بالموافقة على ذلك، وهذا راجع إلى جودة التعليم واستخدام الطرق الفعالة التي تقوم على دعم قدرات التلاميذ وتنمية وتطوير المواهب الداخلية لهم من أجل تقديم العون والمساعدة، والحصول على المعارف الضرورية والمهمة بما يتلاءم مع تطورات العصر.

نتائج الدراسة العامة:

- التنمية المهنية تساهم مساهمة فعالة، وحاسمة في تطوير وتجويد الأداء الوظيفي.
- قامت المؤسسة بعمليات تنظيمية متنوعة وناجحة خاصة في المجال التكنولوجي وإدخال الآليات والوسائل التكنولوجية الحديثة.
- فعالية عملية التدريس وتغطيتها للنواقص واحتياجات المعلمين من خلال الدورات التكوينية والملتقيات والاجتماعات، ودورات التفتيش.
- قبول الفرضية العامة القائلة توجد علاقة ارتباطية بين التنمية المهنية والأداء الوظيفي، بشكل إيجابي لدى المعلمين بثانوية بوراوي لعريفي الصادق بالطارف.
- توجد علاقة ارتباطية بين بين التدريب المهني والأداء الوظيفي لدى معلمي ثانوية بوراوي لعريفي الصادق بالطارف.

➤ توجد علاقة ارتباطية بين تكنولوجيا الاتصال وإعلام والأداء الوظيفي لدى ملمي ثانوية بوراوي لعريضي الصادق بالطارف.

3- تفسير وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختيار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة تم الوصول إلى النتائج التالية:

الفرضية الجزئية الأولى

تنص الفرضية الأولى بأنه: توجد علاقة ارتباطية بين التدريب المهني والأداء الوظيفي.

ويفسر الجدول (15) إلى وجود تدريب فعال يزيد من معارف و تطلعات المبحوث بالمؤسسة حيث بلغت القيمة الكلية بنسبة 71.11 % حيث أن:

المؤسسة تعتمد على برنامج التدريب الخاص للمعلمين والذي له دور أكبر داخل المؤسسة في تحسين الأداء وإزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء بالمنظومة التربوية عامة والمعلمين خاصة على أحسن وأكمل وجه.

وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في آراء أفراد العينة في الإجابة عن فقرات هذا المحور.

🌈 ومنه نقبل صحة الفرضية الأولى إذا هي محققة

وهذا ما توصلت إليه دراسة "أمال أحمد علي العجوز 2020" أن أدوار المديرين ترتبط بالتنمية المهنية للمعلمين بوحدة التدريب والجودة بهدف التعليم الأساسي بالمهام الإدارية والفنية المباشرة لمدير المدرسة.

الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه توجد علاقة ارتباطية بين تكنولوجيا الاتصال والإعلام والأداء الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن إدخال التقنيات الحديثة في عملية التعليم يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين قد بلغ نسبة 86.67 % حيث أن التقنيات الحديثة فرضت نفسها لتدخل مجال

التعليم والتي بدورها ساهمت في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث أضافت استحداث وتسهيل في العملية التدريسية، وبالتالي ثبوت صحة الفرضية الثانية.

ولهذا ما يتوافق مع "دراسة محمود إسماعيل الفارس 2018/2017" حول واقع التنمية المهنية لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وسبل تطويرها ودور اتجاهات المعاصرة، دمشق لتستهدف جميع المجالات التطبيقية في المؤسسة وهي المعلمين.

توجد علاقة ارتباطية بين التنمية المهنية والأداء الوظيفي بشكل إيجابي. وهذا ما يتوافق مع "دراسة محمود إسماعيل الفارس 2018/2017" حول واقع التنمية المهنية لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وسبل تطويرها ودور اتجاهات المعاصرة، دمشق لتستهدف جميع المجالات التطبيقية في المؤسسة وهي المعلمين.

تعريف الاتجاهات التربوية المعاصرة في التنمية المهنية كما نجد دراسة الهام زايد الحلبي 2016/2015 حول بعنوان: مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة دمشق

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مهارات التواصل الاجتماعي والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.
- طبيعة العلاقة الارتباطية بين مهارات التواصل الاجتماعي والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة والذين بلغوا 176 إعلامي وإعلامية من أصل 2014 من الإعلاميين.

خاتمة

خاتمة

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع التنمية المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ونظرا لأهمية الموضوع حاولنا الإجابة على فرضيات البحث متابعة من خلال الإطار النظري للدراسة، وانطلاقا من طبيعة وخصوصية النتائج المتوصل إليها وفق الموضوع المدروس والتي ساهمت في معرفة العلاقة بين أبعاد الدراسة التنمية المهنية والأداء الوظيفي في مؤسسة بوراوي لعريضي الصادق بالطارف.

فمن خلال اختيار المعلمين واختيار فرضيات الدراسة اعتمدنا على إجراءات منهجية هامة منها الملاحظة المباشرة وكذا المقابلة مع مستشاري التوجيه ومدير ومساعدة المدير والمعلمين، حيث تم تصميم استمارة البحث التي من خلالها توصلت الدراسة إلى تحقيق الفرضيات.

وكخلاصة القول أن هذه النتائج المتوصل لها في هذه الدراسة الميدانية لا يمكن تعميمها إلا على ميدان البحث وانطلاقا من النتائج العملية والعلمية المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، واستكمال الدراسة والموضوع نرى أن التنمية المهنية والأداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي تستحق البحث فيها، نظرا للتغيرات المستمرة على قطاعات التنمية البشرية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- الكتب

1. إحسان محمد الحسني: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، عمان، 2015.
2. احمد خليل القرعان: التعليم والتدريب المهني، دار بنان أبو عبد، الأردن، ط1، 2009.
3. أسامة محمد السيد، عباس حلمي الجمل: التدريب والتنمية المهنية المستدامة، دار العلم والإيمان، دسوق، 2014، ص 209-210.
4. اشرف صابر كامل: أسس البحث العلمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016.
5. العامري محمد الرئيس: نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين ، دار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر.
6. جلبي على عبد الرزاق والسيد العاطي السيد بيومي محمد احمد وجابر سامي محمد 2003 البحث العلمي الاجتماعي، لغة مداخله ومناهجه وطرائقه، دار المعرفة الجامعية .
7. جميل عبد الكريم احمد: إدارة الموارد البشرية، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع، علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2015.
8. حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
9. خالد أحمد فرحات المشهداني، ورائد عبد الخالد عبد الله العتيبيدي: مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2016.
10. رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم ،مخبر بحث علم الاجتماع التنظيم، مخبر بحث علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
11. راتب سلامة السعودي وآخرون: التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات المعاصرة، دار الصفاء، الأردن، ط 1 ،سنة 2016.

12. رشيدة السيد أحمد الطاهر وآخرون: جودة التعليم الإلكتروني المعاصرة، دار الجامعة الجديدة، مصر سنة 178-179.
13. عامل إبراهيم قنندرجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات الإلكترونية، دار باروزي العلمية للنشر والتوزيع، طبعة عربية، عمان، 2008.
14. عبد الباري إبراهيم درة، زبير نعيم الضباع: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
15. عبد العزيز الحر: التنمية المهنية مكتب التربية لدول الخليج، المملكة العربية السعودية، ط2، 2010.
16. كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، لبنان، الطبعة الأولى، 1996.
17. الكرخي مجيد: مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة، 2015.
18. موريس انجرس: منهجية في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة، الجزائر، 2006.
19. يوسف مصطفى: إدارة الأداء، الأردن، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، سنة، 2016.

2- المجلات:

1. العربي عطية: التمكين الإداري وعلاقته بأداء العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 1، 2010.

2. محمد الصلح بوطوطن، زبدرة خمارة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ISSN2352 /9962، العدد2، جامعة عنابة، الجزائر، 2014.

3- المذكرات

1. أرياح محمد الأمين، موساوي يحيى: تأطير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بالقايد، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، تلمسان، 2015-2016.
2. إسماعيل الفارس: واقع التنمية المهنية لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وسبل تطويره في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2017/2018.
3. أمال احمد علي العجوز: دور المدير في التنمية المهنية للمعلمين بوحداث التدريب والجودة، بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، جامعة مدينة السادات، 2020.
4. أميمة مريد افلايوس: فعالية التنمية المهنية للمعلم الثانوي الفني، في محافظة بورسعيد، باحثة ماجستير، جامعة بورسعيد، مصر، 2016.
5. باسم مصطفى علي البساطي: أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير المهني في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2021.
6. بدرية محمود محمد إبراهيم: آثار التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد

7. بغالية مليكة، خيرات عائشة: تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تيارت 2019/2018.
8. بن عواط محمد الصالح: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمؤسسة بوقدير نور الدين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2013-2014.
9. بوقطيف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2013-2014.
10. داودي خالد: القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم وعمل، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2018/2019.
11. رائد زايد راجح المنتصر: الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمينية، دراسة ميدانية في أمانة العاصمة، رسالة قدمت استكمال متطلبات لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الشرف، كلية الدراسات العليا، اليمن، 2020.
12. ريهام زايد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين السوريين، رسالة مقدمة لنيل لدرجة الماجستير في علم النفس العام، دمشق، سوريا، 2015-2016.
13. سعاد قسوم: دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، محطة الضخ، رقم1، رسالة مكملة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2018/2019.

14. علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006.

15. فرحي ابتسام: التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادته الماستر تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، أم البواقي، 2016/ 2017،

16. مساعد سلامه عطية الشراري: ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، أطروحة الدكتوراه كلية التربية قسم الإدارة وأصول التربية، الأردن، 2012.

17. منال محمد السيد علام: التخطيط للتنمية المهنية للمعلم في تفعيل نظام التقويم التربوي الشامل في المدارس الابتدائية المصرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في التخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومي، مصر، 2012.

18. وفاء إبراهيم العموش: التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2020.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة: العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة حول:

التنمية المهنية أثرها على الأداء الوظيفي للأساتذة

- دراسة ميدانية بثنائية لعريضي الصادق - الطارف -

تحت إشراف الأستاذة/ زويتى سارة

من إعداد:

- طاييف شيماء
- طاييف خولة

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

- ذكر ☐ • أنثى ☐

2- السن:

- أقل من 30 سنة ☐
- من 31 إلى 40 سنة ☐
- من 41 إلى 50 سنة ☐
- أكثر من 51 سنة ☐

3- المؤهل العلمي:

- ليسانس ☐
- ماجيستر ☐
- دكتوراه ☐

4- سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى 10 سنوات ☐
- من 11 إلى 15 سنة ☐
- من 16 إلى 20 سنة ☐
- أكثر من 20 سنة ☐

المحور الثاني: تأثير التدريب المهني في أداء المعلمين بثنائية بوراوي لعريضي الصادق:

5- هل توجد دورات تكوينية في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

6- هل أجريت تدريب من قبل؟

نعم ☐ لا ☐

7- هل فترة التريص كافية لتنمية القدرات المهنية والتعليمية؟

نعم ☐ لا ☐

8- هل سنوات الخبرة تساهم في تجويد عملك؟

نعم ☐ لا ☐

9- هل استفدت من عملية التنمية والتكوين من قبل للتحسين أداءك الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل تساهم عملية تبادل الخبرات المهنية بين المعلمين في تحسين أدائهم الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل أنت راضي عن نتائج تقييمك أثناء الدورات التكوينية؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل تتبع طرق حديثة في عملية التدريب؟

نعم ☐ لا ☐

• في حالة الإجابة بنعم أذكر منهم

.....

13- هل تنمي مهاراتك ومعارفك الأدائية من خلال الملتقيات؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل تزيد من معارفك وتطلعاتك من خلال التدريب الخاص بالمؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

المحور الثالث: تأثير استخدام تقنيات تكنولوجيا جديدة في تحسين الأداء الوظيفي؟

15- هل إدخال التقنيات الحديثة في عملية التعلم يزيد في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين؟

☐ نعم ☐ لا

16- هل طبيعة علاقات العمل الجيدة في المؤسسة تسمح بالانسجام ومنه تحسين الأداء الوظيفي؟

☐ نعم ☐ لا

17- هل عدد الدورات المشاركون فيها خلال المسار المهني كافية لتطوير الأداء الوظيفي؟

☐ نعم ☐ لا

18- هل أثر الاستخدام للتكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة على لأداء الوظيفي للمعلمين؟

☐ نعم ☐ لا

19- ما هي مقترحاتك التنموية لتطوير الأداء الوظيفي؟

- زيادة مدة التكوين ☐
- التعديل في البرنامج الدراسي ☐
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريب ☐
- زيادة عدد الدورات ☐

20- هل تلتزم بمعايير الجودة المطلوبة؟

☐ نعم ☐ لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

بطاقة فنية للمؤسسة

النمط: 300/1000	النظام : نصف داخلي
التسمية : ثانوية بوراوي لعريضي الصادق	رقم العملية: 562212621360505

تعريف المشروع

مكان المشروع: بلدية الطارف	المساحة الكلية: 15300م ²
المساحة المبنية : 4975 م ²	المحلات البيداغوجية : 2800 م ²
الإدارة + المكتبة : 900 م ²	الملحقات: 700 م ²
السكنات : 545 م ²	عددتها: 1+6
تاريخ انطلاق الأشغال: ديسمبر 2006	تاريخ نهاية الأشغال: سبتمبر 2008
قرار الإنشاء رقم: 2008/0.3.8/25	بتاريخ: 2008/07/20

المحلات البيداغوجية

عدد قاعات الدراسة: 18	عدد المخابر: 06
عدد المكاتب : 10	قاعة الأساتذة : 01
المكتبة : 01	مخبر الإعلام الآلي: 01
قاعة المداومة: 01	المدرج : 01
قاعة رياضة : 01	داخلية : 01
قاعة السحب: 01	مخزن عام : 01
مطعم: 01	قرار فتحه بتاريخ : 2008/09/02
تحت رقم : 2008/8.3.0/310	طاقته : 300 وجبة
دورات المياه : الإدارة : 02	التلاميذ: 10 وحدات ذكور + 10 وحدات إناث

التنظيم الإداري والتربوي

عدد الأساتذة: 45 إناث 39 ذكور: 06	عدد الإداريين والكهال: 59
عدد التلاميذ : 712	ذ : 258 إ : 454
عدد التلاميذ الممنوحين: 359	ذ : 93 إ : 266

المدير

ثانوية بوراوي لعريضي الصادق الطارف
 البريد الوارد
 الرقم : 103/1
 التاريخ : 03/03/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مدير التربية
 إلى
 السيد(ة) : مدير(ة) ثانوية
 بوراوي لعريضي الصادق
 - الطارف -

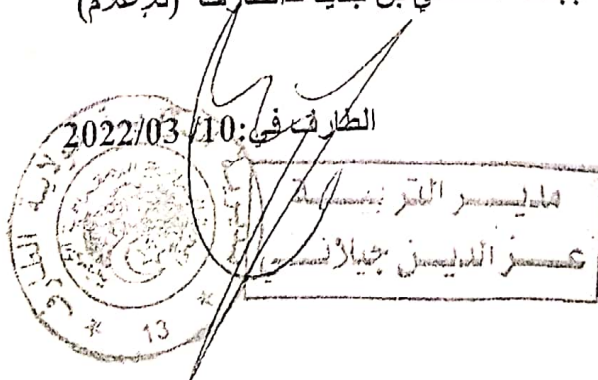
مديرية التربية لولاية الطارف
 مصلحة التكوين والتفتيش
 مكتب التكوين
 الرقم : 2022/0.5.1/ 139
 Sfi3600@gmail.com

الموضوع: الترخيص بإنجاز بحث ميداني
 المرجع: مراسلة جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية
 بتاريخ: 2022/03/06 الواردة إلينا بتاريخ : 2022/03/10

بناء على المرجع المشار إليه أعلاه،
 يشرفني إعلامكم بموافقتي والسماح للطلابتين: طاييف خولة و طاييف
 شيماء تخصص علم الاجتماع بإنجاز بحث ميداني بمؤسستكم ابتداء من
 2022/03/13 إلى نهاية المهمة مع إلزام المعنيتين باحترام النظام الداخلي
 للمؤسسة.

نسخة إلى:

- رئيس قسم العلوم الاجتماعية و الانسانية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف (للإعلام)



ثانوية بوراوي لعريضي الصادق الطارف
 البريد الوارد
 الرقم : 103/1
 التاريخ : 03/03/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مدير التربية
 إلى
 السيد(ة) : مدير(ة) ثانوية
 بوراوي لعريضي الصادق
 - الطارف -

مديرية التربية لولاية الطارف
 مصلحة التكوين والتفتيش
 مكتب التكوين
 الرقم : 2022/0.5.1/ 139
 Sfi3600@gmail.com

الموضوع: الترخيص بإنجاز بحث ميداني
 المرجع: مراسلة جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية
 بتاريخ: 2022/03/06 الواردة إلينا بتاريخ : 2022/03/10

بناء على المرجع المشار إليه أعلاه،
 يشرفني إعلامكم بموافقتي والسماح للطلابتين: طاييف خولة و طاييف
 شيماء تخصص علم الاجتماع بإنجاز بحث ميداني بمؤسستكم ابتداء من
 2022/03/13 إلى نهاية المهمة مع إلزام المعنيتين باحترام النظام الداخلي
 للمؤسسة.

نسخة إلى:

- رئيس قسم العلوم الاجتماعية و الانسانية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف (للإعلام)

